

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA CONFECCIONES  
SALOME LTDA. 2012 - 2014**

**INGRID MARCELA GALVIS COLLAZOS**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA CONFECCIONES  
SALOME LTDA. 2012 - 2014**

**INGRID MARCELA GALVIS COLLAZOS**

**Proyecto de grado para optar al título de Administrador de Empresas**

**Director  
JUAN CARLOS AGUILAR JOYAS  
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.**

**LUIGI CORBELLETTA**  
\_\_\_\_\_  
**JURADO**

**JORGE EDINSON LOAIZA**  
\_\_\_\_\_  
**JURADO**

**Santiago de Cali, 6 de marzo de 2013**

## **CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
<b>1 ANTECEDENTES</b>	<b>15</b>
<b>2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>17</b>
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
<b>3 OBJETIVOS</b>	<b>19</b>
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
<b>4 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>20</b>
<b>5 MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>22</b>
5.1 MARCO TEÓRICO.	22
5.1.1 Administración.	22
5.1.2 Administración estratégica.	23
5.1.3 Planeación Estratégica.	24
5.1.4 Estrategia Competitiva – Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.	26
5.1.5 El Cuadro de Mando Integral – Norton y Kaplan.	27
5.2 MARCO CONTEXTUAL	28
5.2.1 Misión	29
5.2.2 Visión	29
5.3 MARCO CONCEPTUAL	30
<b>6 METODOLOGIA</b>	<b>31</b>
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	31
6.1.1 Estudio Exploratorio.	31
6.1.2 Estudio descriptivo	31
6.2 FUENTES DE INFORMACION	32
6.2.1 Fuentes secundarias	32
6.2.2 Fuentes Primarias	32
6.2.3 Instrumentos de recolección de información.	32
6.3 DISEÑO METODOLÓGICO	32
6.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	34

<b>6.5 ALCANCE Y LIMITACIONES</b>	<b>34</b>
<b>7 ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA CONFECCIONES SALOME LTDA.</b>	<b>35</b>
7.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	35
7.1.1 Entorno Económico.	36
7.1.2 Inflación en Colombia.	43
7.1.3 Entorno social.	44
7.1.4 Entorno Cultural.	49
7.1.5 Entorno Tecnológico.	51
7.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL	54
7.2.1 Industria Textil y de Confecciones.	54
7.2.2 Perspectivas y tendencias del Sector.	58
7.2.3 Fuerzas Competitivas del Sector.	59
7.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	63
7.3.1 Descripción de la competencia.	67
7.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	68
7.5 EVALUACIÓN GENERAL DE FACTORES EXTERNOS	70
7.5.1 Matriz EFE.	70
<b>8 ENTORNO INTERNO DE LA EMPRESA CONFECCIONES SALOME LTDA.</b>	<b>73</b>
8.1 RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA CONFECCIONES SALOME LTDA.	73
8.1.1 Presentación de la Empresa.	73
8.1.2 Quienes somos.	73
8.1.3 Misión.	75
8.1.4 Visión.	75
8.1.5 Ubicación.	76
8.1.6 Portafolio de Productos.	76
8.1.7 Cubrimiento del mercado.	77
8.1.8 Recursos Humanos.	78
8.1.9 Proveedores.	78
8.1.10 Calidad del Producto.	78
8.1.11 Proceso Productivo.	79
8.2 DIAGNÓSTICO INTERNO	81
8.2.1 Planeación.	81
8.2.2 Organización.	82
8.2.3 Dirección.	83
8.2.4 Control.	83
8.2.5 Proceso financiero.	84
8.2.6 Proceso operativo.	84
8.2.7 Recursos Humanos.	85
8.2.8 Mercadeo y Ventas.	86
8.2.9 Servicio Post-Venta.	86
8.2.10 La Matiz de evaluación de factores internos matriz EFI.	87

<b>9</b>	<b>FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>89</b>
<b>9.1</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>89</b>
<b>9.1.1</b>	<b>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de acciones, PEEA.</b>	<b>89</b>
<b>9.2</b>	<b>Matriz PEEA</b>	<b>90</b>
<b>9.2.1</b>	<b>Análisis DOFA.</b>	<b>92</b>
<b>10</b>	<b>DISEÑO PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>97</b>
<b>10.1</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>97</b>
<b>10.1.1</b>	<b>Formulación de la misión.</b>	<b>97</b>
<b>10.1.2</b>	<b>Formulación de la visión.</b>	<b>98</b>
<b>10.1.3</b>	<b>Valores.</b>	<b>98</b>
<b>10.2</b>	<b>MARCO ESTRATÉGICO</b>	<b>99</b>
<b>11</b>	<b>MEDIDAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>	<b>111</b>
<b>11.1</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN Y POLÍTICAS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>114</b>
<b>11.2</b>	<b>POLÍTICAS GENERALES</b>	<b>115</b>
<b>12</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>117</b>
<b>13</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>119</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>120</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1. Gráfico perspectivas de crecimiento económico</b>	<b>36</b>
<b>Figura 2. Gráfico tasas de crecimiento del PIB</b>	<b>37</b>
<b>Figura 3. Gráfico tasa de desempleo en EEUU, ajustado a Junio de 2012</b>	<b>39</b>
<b>Figura 4. Gráfico tasas de inflación de EEUU</b>	<b>40</b>
<b>Figura 5. Gráfico Producto Interno Bruto 2010-2012</b>	<b>41</b>
<b>Figura 6. Gráfico de exportaciones (Comportamiento de las exportaciones colombianas 2008-2012)</b>	<b>42</b>
<b>Figura 7. Gráfico Inflación período 2007- 2012</b>	<b>43</b>
<b>Figura 8. Gráfico de expectativas de Inflación</b>	<b>44</b>
<b>Figura 9. Población desocupada, ocupada y subempleada</b>	<b>45</b>
<b>Figura 10. Gráfico del número de habitantes Colombia 2000 - 2011</b>	<b>47</b>
<b>Figura 11. Gráfico Tasa bruta de natalidad</b>	<b>48</b>
<b>Figura 12. Gráfico Nivel Educativo</b>	<b>49</b>
<b>Figura 13. Gráfico evolución de la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación</b>	<b>51</b>
<b>Figura 14. Gráfico Crecimiento PIB y Participación en PIB Industrial del sector</b>	<b>55</b>
<b>Figura 15. Gráfico Producción Colombiana de textiles y confecciones</b>	<b>56</b>
<b>Figura 16. Gráfico Exportaciones del sector textil y confecciones</b>	<b>57</b>
<b>Figura 17. Fuerzas competitivas del sector confecciones en Colombia</b>	<b>63</b>
<b>Figura 18. Organigrama</b>	<b>75</b>

<b>Figura 19. Modelos de fajas de Confecciones Salome</b>	<b>77</b>
<b>Figura 20. Proceso de corte</b>	<b>79</b>
<b>Figura 21. Proceso de Confección</b>	<b>80</b>
<b>Figura 22. Posición Estratégica Confecciones Salome</b>	<b>92</b>
<b>Figura 23. Perspectivas</b>	<b>100</b>
<b>Figura 24. Actividades Objetivo 1</b>	<b>105</b>
<b>Figura 25. Actividades Objetivo 2</b>	<b>106</b>
<b>Figura 26. Actividades Objetivo 3</b>	<b>107</b>
<b>Figura 27. Actividades Objetivo 4</b>	<b>108</b>
<b>Figura 28. Actividades Objetivo 5</b>	<b>109</b>
<b>Figura 29. Actividades Objetivo 6</b>	<b>110</b>



## LISTA DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro 1. Resumen variables del Entorno Externo. (O= Oportunidades y A= Amenazas)</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro 2. Descripción de los servicios de los competidores</b>	<b>65</b>
<b>Cuadro 3. Matriz MPC</b>	<b>69</b>
<b>Cuadro 4. Matriz DOFA</b>	<b>93</b>
<b>Cuadro 5. Estrategias DOFA</b>	<b>95</b>
<b>Cuadro 6. Perspectivas, Tácticas y Políticas</b>	<b>101</b>
<b>Cuadro 7. Actividades Iniciativas</b>	<b>102</b>
<b>Cuadro 8. Indicadores de gestión</b>	<b>111</b>
<b>Cuadro 9. Indicadores</b>	<b>114</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1. Matriz EFE</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 2. Matriz EFI</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 3. Resultado Matriz PEEA</b>	<b>90</b>

## RESUMEN

La planeación estratégica, para el mercado cambiante como lo es en esta época, es una herramienta muy útil para las empresas, sobre todo pequeñas y medianas, que tienen que sobrevivir a la fuerte competencia que se presenta en la industria. Para Fajas Salome, que pertenece a la industria textil y de confecciones, donde la competencia es muy fuerte, debe conocer muy bien el medio en el que se mueve y como aprovechar cada oportunidad que le da el ambiente.

Por esto, se decidió realizar este proyecto en la empresa Confecciones Salome, dado que su dinámico, pero no planificado crecimiento la ha hecho una de las empresas más fuertes en el mercado de prendas modeladoras y de control, sin embargo, por la falta de planeación ha tenido que replantear su estrategia para permanecer y mantenerse en el mercado.

Para empezar se realizó un análisis de los entornos que afectan a la Empresa, tanto externo como interno; donde se determinó cuáles son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de las que dispone la empresa. Teniendo esta información y con ayuda de dos matrices claves en este proceso, como lo son la Matriz DOFA y la Matriz PEEA, se identificó la posición estratégica de Fajas Salome y se estableció como debía enfocar sus esfuerzos y seguir las estrategias.

Después de todo el análisis de las fuerzas que afectan a la empresa, se procede a realizar todo el lineamiento estratégico para encaminar su actividad durante los próximos dos años, donde se propusieron cambios a la misión, visión y valores. También se plantearon las estrategias, objetivos estratégicos y políticas que ayuden a controlar dichas estrategias.

Posteriormente, para dar cumplimiento a los objetivos y estrategias, se planteó un plan de acción, donde se describen las actividades correspondientes a la realización del plan estratégico expuesto en este documento; con el fin de que este sea un instrumento útil para la Empresa que ayuden a resolver de la mejor manera los problemas actuales que se presentan.

Finalmente, se presentan, para la medición y control, los indicadores de gestión que ayudarán a la Empresa a cumplir con los objetivos y medir como se están cumpliendo. Además, se dejan unas recomendaciones que la empresa debería seguir para su óptimo crecimiento y estadía en el mercado.

**Palabras clave:** planeación, estrategia, industria, mercado, entorno, amenazas, debilidades, oportunidades, fortalezas, medición, control, objetivos, actividades.

## INTRODUCCIÓN

La planeación y la estrategia son conceptos que van ligados y que pretenden desarrollar un análisis de posibles oportunidades y amenazas, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que ayuden a diseñar formas de lograr los objetivos y metas deseados, llevando a cabo una dirección estratégica efectiva que aporte al proceso de planeación.

La dirección estratégica viene de finales de la década de los 50, cuando las empresas vieron la necesidad de crear un método para proyectar la manera de realizar sus negocios en el futuro.

Confecciones Salome empezó sus operaciones en el año 2001 como una microempresa, con dos máquinas y dos operarias; que repentinamente por un incremento en sus ventas, se vio forzada a expandir su capacidad de una manera no planificada, que hizo que enfrentara problemas de liquidez y financiación.

Ahora, es una de las empresas más competitivas y sólidas en el mercado, y está en constante crecimiento; aunque, sigue teniendo problemas de planeación y comprende la amenaza que esto trae para la empresa.

Para Confecciones Salome Ltda., es importante contar con una planeación que ayude a definir la visión, a partir de un análisis de sus entornos, contando con la participación de todas las personas que hacen parte de la organización; y encontrar la mejor manera de llegar a la meta planteada.

La empresa Confecciones Salome Ltda., comprende que estar preparada es un factor importante en la actualidad, y que la planeación permitirá un fortalecimiento de sus procesos, para el mejoramiento continuo de la empresa. Brindando siempre el mejor servicio y calidad en sus productos, y volverse más competitiva en el mercado.

Este trabajo pretende mejorar y flexibilizar los procesos internos de la empresa, buscando desarrollar estrategias que contribuyan a la toma de decisiones correctamente en un largo plazo. Planteando un modelo de planeación estratégica, que incluya diferentes estrategias para llegar a los objetivos planteados por la organización.

En la realización de este trabajo, los principales inconvenientes encontrados, que pueden surgir a la hora de ponerlo en marcha, son la resistencia al cambio y la aceptación de algunas propuestas hechas en este proyecto, por parte de los empleados, pues, para lograr las estrategias propuestas hay que realizar cambios dentro de los procesos de la empresa, que para algunos empleados son de difícil aceptación.

Para lograr la pretensión anteriormente mencionada, hay que tener en cuenta que este trabajo es una investigación descriptiva y exploratoria, se llevará a cabo ejecutando unas fases propuestas, que empiezan por el análisis del entorno de la empresa, hasta llegar a la propuesta de estrategias e indicadores de gestión y control, que está a cargo de la gerencia general de la empresa.

## 1 ANTECEDENTES

Confecciones Salome actualmente se encuentra en un proceso de organización interna para un mejor desempeño en todas sus áreas, con pequeños pasos en cada una, se están realizando cambios, buscando el mejor desempeño y productividad. Pese a lo descrito, anteriormente no se hicieron proyectos de planeación estratégica como el que se pretende realizar.

Sin embargo, aunque se han hecho cambios, la empresa no ha realizado ningún estudio o investigación de los entornos que puedan afectar a la organización y las oportunidades que puede aprovechar; siendo este uno de los principales procesos para comenzar a realizar la planeación estratégica. Se han planteado objetivos y metas, pero sin ninguna base ni estudio que ayude a que estos sean más certeros y fáciles de alcanzar.

No obstante, con el ingreso del actual gerente administrativo, la empresa tuvo una mirada diferente, y se empezaron a hacer algunos cambios. Entre ellos, la reorganización de áreas, cambio del sistema contable, y se están percatando de la necesidad de implementar la planeación para decisiones futuras.

Por otro lado, se consultaron algunos proyectos externos que aportarán y serán de gran utilidad para el desarrollo de este proyecto. En el trabajo “Planeación Estratégica Pollos La Maravilla”<sup>1</sup>, este proyecto de grado hecho por el estudiante Carlos Benítez, en la Universidad Autónoma de Occidente, cuyo objetivo es: “Proponer un modelo de planeación estratégica que se exprese en un plan de desarrollo a largo plazo, el cual asegure el logro de la misión, visión y objetivos de la empresa.

La metodología que utiliza el estudiante en el desarrollo de este proyecto, es descriptiva, y los pasos que abarca a lo largo de la planeación, se acopla directamente a lo que se pretende en este trabajo; pues se requiere empezar por realizar el modelo de planeación a utilizar en la empresa. Siguiendo con un análisis y diagnóstico tanto interno como externo y el desarrollo y evaluación de estrategias o alternativas. Llegando a concluir que es importante conocer las diversas variables que afectan positiva o negativamente a una empresa, que son la clave para realizar y ejecutar una planeación estratégica efectiva, y que permite desarrollar estrategias acordes a las necesidades de la organización.

---

<sup>1</sup> BENITEZ, Carlos Humberto. Planeación Estratégica Pollos La Maravilla [CD-ROM]. Universidad Autónoma de Occidente. 2005.

Otro trabajo que se toma en cuenta en este proyecto es el realizado por el estudiante Iván García, que se titula: “Desarrollo de un planeación estratégica para la cadena productiva de servicios médicos especializados de estética del valle del cauca”<sup>2</sup> y cuyo objetivo es: “desarrollar una planeación estratégica para la cadena productiva prestadora de servicios médicos especializados de estética del Valle del Cauca para la atención de personas que requieran de estos servicios a nivel nacional e internacional”; muestra como mediante la planeación estratégica se puede llevar a cabo la conformación de una cadena productiva de servicios médicos especializados de estética, la cual logre satisfacer la alta demanda que en estos tiempos se presenta para este tipo de procedimientos a nivel nacional o internacional.

Utilizando una investigación descriptiva, empezando por hacer un análisis interno de la organización, luego el externo, para luego llegar a unas conclusiones que permitan tomar decisiones sobre las estrategias a plantear.

Para el presente trabajo de grado, los trabajos citados, son un aporte, pues realiza todo el procedimiento de los principales puntos que toca la planeación estratégica, aplicado en el sector de estética en Cali, aunque en un contexto diferente al de la empresa. Sin embargo, se acerca a la problemática actual de Confecciones Salome y hace aportes importantes desde el sector.

---

<sup>2</sup> GARCIA HERRERA, Iván Darío. Desarrollo de un planeación estratégica para la cadena productiva de servicios médicos especializados de estética del valle del cauca [CD-ROM]. Universidad Autónoma de Occidente. 2007



## 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Confecciones Salome Ltda., dedicada a la confección y comercialización de fajas modeladoras y postquirúrgicas, la cual lleva 10 años en el mercado logrando un gran crecimiento y expansión en los últimos dos años. Esto se puede evidenciar con el aumento de la producción que ha sido de un 48%<sup>3</sup> entre el año 2010 y 2011. Pues, ha logrado incrementar su capacidad productiva y de ventas, con la apertura de nuevos puntos de venta en la mayor parte del país y el aumento de producción, debido al volumen de ventas obtenido.

El comportamiento de las ventas de la empresa ha obedecido a un crecimiento rápido en el mercado, dado a los cambios sociales que se han venido dando y como las personas sienten un deseo de siempre verse bien. Pero no ha obedecido a un proceso de planeación formalmente estructurado, ni a un estudio de los entornos de la empresa, por lo que ha desencadenado problemas en los principales procesos de la empresa como financiero, administrativo y productivo.

Pese a que las ventas se incrementaron en un 57%<sup>4</sup> aproximadamente, entre el 2010 y 2011, el costo del inventario de producto terminado es muy alto, afectando significativamente el Estado de Resultados de la empresa; evidenciándose la falta de planeación de la empresa y de los objetivos bien planteados que rijan la organización en una sola dirección. Aunque el inventario siempre ha sido una de las mayores debilidades de la empresa, con el aumento de producción que hubo en el año 2011 el inventario se incrementó en un 30%, cifra que alarma pues la falta de planeación ha hecho que se produzcan referencias que casi no tienen movimiento en el mercado y se convierten en inventario estancado en las bodegas y genera un costo significativo para la empresa.

Si bien el comportamiento de las ventas es el esperado, un mal manejo en las decisiones por desconocimiento de lo que pasa externamente, puede traer grandes consecuencias a la empresa como: pérdida de participación en el mercado, menos oportunidad de entrar a otros mercados, poca competitividad en el sector y podría ser opacado por alguna empresa competidora que mejore sus procesos.

Con lo anterior, la empresa detectó la importancia de realizar una evaluación del entorno, que les permita establecer una misión, visión, objetivos y encaminar toda

---

<sup>3</sup> Estados Financieros de la empresa Confecciones Salome Ltda.

<sup>4</sup> GALVIS COLLAZOS, Ingrid Marcela. Presupuesto 2012. Proyecto para la empresa Confecciones Salome. 2012.

la empresa a una meta; construir las estrategias que llevarán al desarrollo y crecimiento de la empresa, permitiendo organizar los procesos productivos y administrativos que ayuden a la consecución de los objetivos propuestos.

## **2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

De acuerdo a la dinámica presentada en este tipo de empresa que contribuye con un gran porcentaje de empleos y es una industria en donde las barreras de entrada y salida son muy pocas, entonces cabe la pregunta: ¿Cómo a partir de un proceso de direccionamiento estratégico, la empresa puede ser más competitiva y enfrentar su competencia?

## **2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Frente a esto, las dificultades señaladas de carácter global para la empresa subsisten junto a problemáticas de orden conceptual y metodológico, que deben ser clarificadas a fin de que el ámbito, enfoque y contenido de este trabajo se enmarquen en una dirección de utilidad en cuanto a los resultados esperados. Por esto es importante determinar:

- ¿Cómo el estudio del macro entorno y micro entorno de la organización aporta al proceso de planeación y evaluación de competitividad en el sector?
- ¿Qué procesos de decisión deben ser implementados para realizar y aplicar estrategias efectivas para el direccionamiento estratégico de la empresa?
- ¿Cuáles son los mecanismos adecuados para implementar indicadores de gestión y control, que ayuden a evaluar y tomar decisiones en la empresa?

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Estructurar un proceso de direccionamiento estratégico para la empresa Confecciones Salome Ltda.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis del entorno externo de la empresa y su industria.
- Determinar los recursos y capacidades internas que posee Confecciones Salome Ltda.
- Plantear los procesos de implementación de estrategias.
- Diseñar mecanismos para la gestión de indicadores de control.

## 4 JUSTIFICACIÓN

“La planeación es parte importante de una compañía, pues refleja el propósito gerencial, definen qué quieren hacer y cómo lo que quieren hacer. La planeación ofrece una visión clara para orientar sus actividades futuras, y permite un proceso consecuente para la toma de decisiones de acuerdo a las metas planteadas”<sup>5</sup>.

Para la empresa Confecciones Salome Ltda., es importante empezar a desarrollar la planeación estratégica, pues notará los beneficios de tener una organización interna, que se verán reflejados tanto en el público interno como externo. Pues, los empleados se sentirán más comprometidos con la empresa, se verán beneficiados al igual empleados, gerencia, y todos los grupos de interés de la organización. También, al reflejar su propósito claramente, podrán definir más fácil las metas y estrategias que quieren utilizar para el mejor manejo gerencial de la compañía. Teniendo claro qué quieren hacer y cómo quieren hacerlo, en el largo plazo, podrán medir y controlar sus actividades y procesos; además de, una mejor y más acertada toma de decisiones.

El presente trabajo busca que el proceso estratégico sea más eficaz para la empresa, práctico y que facilite el rumbo organizacional, el desarrollo y la consolidación de la organización en el largo plazo. Así como, se espera que la empresa sea más rentable y exitosa; y que refuerce la capacidad de la organización para prevenir problemas, ya que la planeación fomenta la interacción de los gerentes con las funciones de los empleados.

Para desarrollar esta planeación estratégica, se utilizará el modelo general de la administración estratégica del autor Fred R. David<sup>6</sup>, donde se presenta una orientación clara para proponer las estrategias, implementarlas y evaluar la efectividad de estas. Este modelo servirá de referencia para lo que pretende este proyecto y el propósito al que se quiere llegar en la empresa.

Como estudiante en práctica de la empresa, será un gran aporte como profesional en Administración de Empresas, pues permitirá aplicar muchos de los conceptos aprendidos a lo largo de la carrera; sobre todo las principales teorías organizacionales, que se pueden aplicar en la manera más óptima de manejar una empresa para que se desarrolle y permanezca en el mercado. Además, ampliará

---

<sup>5</sup> BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. Administración. McGraw Hill. 2005.

<sup>6</sup> DAVID, Fred R.; Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.

el conocimiento, pero sobretodo la experiencia como futura Administrador de Empresas.

## 5 MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO.

**5.1.1 Administración.** Para el óptimo funcionamiento de una organización, se necesita saber los principios básicos de administración. La administración empieza desde los seres humanos, se remonta en el momento en que empezaron a crear grupos para lograr un objetivo, donde fue esencial el saber coordinar los esfuerzos individuales.

Esto fue determinado por la escuela de administración clásica, donde se define la organización formal. Que ha pasado por varias teorías, en la que se la han agregado términos y funciones. Pero actualmente, la administración es, según Koontz y Weihrich, “El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.”<sup>7</sup>

Los autores mencionados anteriormente, hablan de las cinco funciones administrativas básicas, como lo son la planeación, la organización, la integración del personal, la dirección y el control. Funciones que describen el proceso de principal de la administración, con el fin de tener un horizonte más claro para manejar y controlar las situaciones que se presentan.

Harold Koontz y Heinz Weihrich, en su libro “Administración, Una perspectiva global” definen claramente estas cinco funciones de la administración:

La planeación la definen como “Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos...”<sup>8</sup>

“La organización implica una estructura de funciones o puestos internacionales y formalizada”<sup>9</sup>

“La integración del personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional.”<sup>10</sup>

“La función administrativa de dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.”<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> KOONTZ, Mary; WEIHRICH, Heinz. Administración. McGraw Hill Interamericana. 2001. p.5

<sup>8</sup> Ibid., p. 122

<sup>9</sup> Ibid., p.242

<sup>10</sup> Ibid., p. 364

“El proceso básico de control implica tres pasos, establecimiento de normas, medición del desempeño con base en esas normas y corrección de las variaciones respecto de normas y planes.”<sup>12</sup>

Koontz y Weihrich demuestran que la administración es un proceso importante, que contextualiza la organización y define como se debe manejar. Por lo que es importante saber de las funciones básicas de la administración, son fundamentales para alcanzar organizadamente sus metas y objetivos. Esto implica la importancia de la primera función que es planear.

**5.1.2 Administración estratégica.** Para enmarcar el contexto del presente proyecto, es conveniente abordar el concepto de administración estratégica, que ayuda a entender horizonte de esta investigación. Se define, según Fred R. David, como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.”<sup>13</sup>

Esta definición abarca la relación que debe haber entre cada área de la organización, como deben integrarse para llegar al éxito de los objetivos propuestos. También, consiste en saber y conocer claramente el negocio y para qué está en el mercado, desencadenando así, el desarrollo de las estrategias que se quieren llevar a cabo para la toma de decisiones en un determinado tiempo.

Por otro lado, Thompson y Strickland, complementan la anterior definición con cinco tareas de la administración estratégica, que son: desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización; transformar la misión en objetivos específicos de resultado; elaborar un estrategia; implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada; y evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos.<sup>14</sup>

Estas tareas muestran un modelo que define conjuntamente la dirección estratégica que una empresa debe llevar. Dichas funciones destacan la relevancia de tener clara la finalidad, el objetivo al que queremos llegar; como también, la evaluación y control de lo que se realiza para implementar correctivos.

---

<sup>11</sup> Ibid., p. 490

<sup>12</sup> Ibid., p 636

<sup>13</sup> DAVID, Fred R. Administración Estratégica. 5 ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. p.4

<sup>14</sup> THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND III, A.J. Dirección y administración estratégicas. 5 ed. McGraw Hill. 1994.

**5.1.3 Planeación Estratégica.** Este concepto enmarca el proceso que se llevará a cabo en la organización, describe exactamente lo que se está buscando hacer y la manera con la que se quiere llegar a formular estrategias y la forma de evaluarlas.

“Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.”<sup>15</sup>

La anterior definición contiene globalmente las definiciones de administración y dirección estratégica, que define brevemente todos los pasos para llegar a tener una organización efectiva. Es de suma importancia conocer lo que rodea a la empresa y lo que tiene internamente, para convertirlo en oportunidades y crear estrategias que ayuden a llegar al éxito de la organización.

El proceso de la planeación estratégica empieza realizando un análisis de los entornos de la empresa, externo e interno, que contiene todo lo relacionado a las oportunidades y amenazas que tiene la organización que debe saber cómo enfrentar y con las herramientas que cuenta para enfrentar el entorno. Al conocer todas estas variables de acuerdo a la situación de la empresa, se plantean las estrategias y objetivos a los que quiere y puede llegar o alcanzar. Y por último, se debe tener un control de lo propuesto y como se cumple a lo largo del plan, por lo que se deben establecer mecanismos de control que ayuden a esto, tales como indicadores de gestión, políticas, etc.

Para desarrollar planeación estratégica es fundamental la realización de varias matrices que permitirán un análisis más profundo y fácil de entender. Estas matrices son principalmente: La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), La Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).

**Matriz de Evaluación de Factores Externos:** permite evaluar los factores que según el análisis previamente hecho, se clasifiquen como oportunidades y amenazas para la empresa. Consiste en escoger los elementos más relevantes

---

<sup>15</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. 2008.p. 69



para la empresa, asignar un valor de 0,0 a 1, según la importancia en el mercado en el que se encuentre la empresa, después calificar cada factor de 1 a 4, de acuerdo a la respuesta de la empresa al mercado y por último se deben multiplicar estos dos valores y sumar los valores ponderados. El resultado de esta suma obedece a que tan atractivas o no, son las oportunidades y que daño pueden hacer las amenazas, considerando que la media del mercado para esta matriz está en 2,5; valor con el que se pueden determinar si la empresa está por encima o por debajo.<sup>16</sup>

**Matriz de Evaluación de Factores Internos:** evalúa las debilidades y fortalezas tiene la empresa internamente, y con las que puede desarrollar estrategias para enfrentar el entorno externo. Para realizar esta matriz se tiene en cuenta un diagnóstico interno hecho, que arroje las variables críticas y que influyan en el proceso administrativo. Se deben escoger de acuerdo al previo análisis interno realizado, separar las que se consideren fortalezas y debilidades, asignar valores de 0,0 a 1 a cada factor, luego una calificación de 1 a 4, se multiplican los valores y se suman. Al igual que la matriz EFE, el resultado se compara con la media del mercado que es 2,5; si el resultado es por debajo de este número, significa que la empresa presenta debilidades internamente considerables.<sup>17</sup>

**Matriz DOFA:** Es una herramienta que “ayuda a la empresa a determinar si está capacitada para desempeñarse en su medio”<sup>18</sup>. A partir de los análisis hechos con las matrices EFE y EFI, se determinan las variables que resuelven la matriz DOFA, y permite establecer las estrategias que van relacionadas entre sí, Fortalezas y Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas, Debilidades y Oportunidades. Estas estrategias son las que definen que camino debe tomar la empresa para el futuro, según los análisis de los entornos, es decir sabrá aprovechar sus fortalezas, utilizar a tiempo las oportunidades, mejorar las debilidades y prevenir las amenazas.

Después de realizar todo este análisis con las matrices anteriormente descritas, y para evaluar el desarrollo de las estrategias, se debe monitorear y auditar cada proceso, por lo que se plantean los indicadores de gestión.

---

<sup>16</sup> ESTRELLA, David. Matrices Estratégicas. [En línea]. 2010. [consultado 23 de Enero de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>

<sup>17</sup> Ibíd. <http://www.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>

<sup>18</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. 2008. p.185

**Indicadores de gestión:** “expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso”<sup>19</sup>. Los indicadores de gestión se deben plantear con base en objetivos, metas y planes de acción que se propongan, se plantearán los más adecuados para la situación y que midan el desempeño de la variable que se evalúa. Esta medición debe hacerse periódicamente y evaluar los resultados teniendo en cuenta si está afectando positiva o negativamente la empresa y si es el caso tomar correctivos.

**5.1.4 Estrategia Competitiva – Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.** La estrategia competitiva de la que Michael Porter habla, implica conocer el sector y su estructura en el que se encuentra la empresa; y el posicionamiento dentro de este. Conociendo claramente lo anterior, según Porter, se puede tener una mejor idea de cómo plantear la estrategia para que sea eficaz, aunque estos dos aspectos no son los únicos a tener en cuenta. Y esto lo explica en el modelo de las cinco fuerzas competitivas.

Estas cinco fuerzas son: La amenaza de nuevas incorporaciones; la amenaza de productos y servicios sustitutivos; el poder de negociación de los proveedores; el poder de negociación de los compradores y; la rivalidad entre los competidores existentes.<sup>20</sup>

“Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costes que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector.”<sup>21</sup> Se puede decir que según el autor, es importante conocer muy bien la industria y el sector en el que se encuentra, pues de esta forma la empresa será competitiva en el mercado y puede sobresalir entre los competidores.

Esta teoría y modelo de Porter servirán mucho en la realización de este proyecto, pues con base en este autor, se hará el análisis de las variables externas y el entorno de la industria en la que está la organización.  
Esta teoría también abarca el concepto de ventaja competitiva.

---

<sup>19</sup> PEREZ JARAMILLO, Carlos Mario. Los indicadores de gestión. Consultado en Internet: <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

<sup>20</sup> PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones B Argentina s.a., 1991. 1025 p.

<sup>21</sup> *Ibíd.*, p. 23

**Ventaja competitiva:** “A la larga, las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible.”<sup>22</sup> Estas acciones que demuestran si tiene una posición defendible dentro de una industria, se conforman de las estrategias que dan respuesta a las cinco fuerzas competitivas. Hay tres estrategias que el autor indica como claves para lograr una ventaja competitiva, liderazgo en costos, diferenciación de la competencia y enfoque.

Estas tres estrategias son maneras alternativas que Porter aporta para enfrentar las cinco fuerzas competitivas y sobresalir en la industria por encima de sus competidores. Esta definición servirá para plantear los factores claves de éxito de la empresa.

**5.1.5 El Cuadro de Mando Integral – Norton y Kaplan.** El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard de Norton y Kaplan, busca proporcionar una estructura para transformar una estrategia en términos operativos. “El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros.”<sup>23</sup>

El Balanced Scorecard es una herramienta metodológica muy importante, que convierte las estrategias planteadas en un conjunto de medidas de control, que ayudan a estructurar un sistema de gestión y medición. Para el momento de plantear los indicadores de gestión, este cuadro servirá para medir y controlar la efectividad de las estrategias.

El BSC contiene cuatro perspectivas que nacen del direccionamiento estratégico, como la misión, la visión y los valores. Estas perspectivas son:<sup>24</sup>

Financiera: Que pretenden mejorar el valor de los accionistas, planteando estrategias financieras se pueden clasificar conforme al ciclo de vida del negocio. Estrategias de crecimiento de ingresos o estrategia de productividad.

Clientes: Participación del mercado, captación de clientes y retención de clientes. Segmento de mercado, objetivos e indicadores para generar propuesta de valor.

---

<sup>22</sup> Ibíd., p. 68

<sup>23</sup> KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Cuadro de mando integral. 2ed. Editorial Planeta Colombiana S.A., 1996.

<sup>24</sup> Team Teaching Balanced Scorecard. Notas de clase.

Procesos Internos: Producen y entregan la propuesta de valor. Procesos: gestión de operación, gestión de clientes e innovación. Cadena de Valor y cadena de suministros, perspectivas que me van a ayudar a cumplir mi misión y visión. Enfocado a que sea rentable para la organización.

Aprendizaje-Crecimiento: Personal preparado y motivado. Capital humano, Capital de información y capital organizacional. Gestión de estrategias y alianzas, clima y cultura para la acción, tecnología y sistemas de información y competencias más conocimiento.

## **5.2 MARCO CONTEXTUAL**

La empresa colombiana Confecciones Salome Ltda., es creada en el año 2001 por los hermanos Gloria Patricia Castaño García y Jaime de Jesús Castaño García. Año en el que esta organización se convierte en pionera en el desarrollo del renglón de la confección y comercialización de Fajas Modeladoras y Postquirúrgicas en el departamento del Valle del Cauca.

“En la actualidad, Confecciones Salome toma con fuerza el mercado de las fajas y se posiciona como una de las empresas más sólidas a nivel de calidad y diseño, las nuevas inversiones en publicidad e imagen, y el buen nombre que toma la marca, genera que la empresa goce de altos niveles de crecimiento, siendo de gran satisfacción para todos sus miembros, accionistas y colaboradores.

Ahora, los grandes retos de nuestra empresa son la búsqueda del liderato en el mercado de las confecciones de fajas, con propuestas diferentes y dando la mayor cantidad de alternativas de productos para nuestros clientes, el mejoramiento continuo de nuestra empresa en la búsqueda de superar nuestros estándares de calidad y de producción, y conservar la más amable atención y asesoría en el uso de nuestros productos.”<sup>25</sup>

La empresa está dividida en 6 grandes áreas que son: Gerencia, Contabilidad, Administración, Producción, Mercadeo y Ventas, Comercio Exterior.

---

<sup>25</sup> Fajas Salome. Reseña Histórica [En línea] Cali: Fajas Salome 2012 [consultado 01 de abril de 2012]. Disponible en internet: <http://www.fajasalome.com.co/espanol/home.html>

El proceso de confección de las fajas empieza por el área de corte, donde se cortan las telas que llegan con los moldes de cada referencia; después pasa a los talleres de confección, donde primero se alfileran las piezas de la tela, luego se pasan a las maquinas, después a colocar cierres, varillas (si las tiene), y luego pasa a control de calidad; posteriormente, pasan al área de pulido y empaque, donde se le quitan las hebras o excesos de hilos, se le ponen las tiras y/o sticker de protección (si lo tiene), luego pasa a ser empacada; por último, pasa a ser almacenada en la bodega principal y desde ahí se despachan para los diferentes puntos de ventas.

A finales del año 2011, contaba con alrededor de 380 empleados, de los cuales 80% son operarios. En Colombia hay 35 puntos de ventas, 6 de ellos ubicados en la ciudad de Cali. El punto principal se encuentra en la Calle 13 con Autopista, donde están ubicadas los talleres de confección. La empresa tiene manuales de funciones para las áreas administrativas y de ventas, pero para la parte operativa no se manejan estos manuales. Para los procesos contables y productivos se utiliza el sistema CG1, que soporta toda la información de la compañía.

Por otro lado, la empresa no cuenta con asesores externos que ayuden al proceso de esta. Sería de gran utilidad para la empresa pensar en certificarse con ISO 9000, para así tener una mejor organización, y documentación de todos sus procesos; también para aumentar sus exportaciones y ventas alrededor del mundo.

**5.2.1 Misión.** “Somos una organización orgullosamente Colombiana dedicada a la creación de prendas modeladoras utilizadas para mejorar, recuperar y estilizar la figura humana. Empleando en nuestros productos los mejores procesos de calidad y servicio garantizamos superar las expectativas de nuestros clientes y la rentabilidad de la empresa; además contribuimos socialmente al desarrollo de la región en la generación de empleos a personas mayores y cabezas de familia.”<sup>26</sup>

**5.2.2 Visión.** “Nos vemos en el 2010 como la empresa líder en el renglón de las confecciones de prendas modeladoras en el mercado regional con fuerte visión exportadora; con una infraestructura organizacional orientada al mercado, ofreciendo innovación permanente a través de la investigación y creación de nuevos productos.”<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup>Ibid., Disponible en internet: <http://www.fajasalome.com.co/espanol/home.html>

<sup>27</sup>Ibid., Disponible en internet: <http://www.fajasalome.com.co/espanol/home.html>

### 5.3 MARCO CONCEPTUAL

La **Planeación**<sup>28</sup> es el proceso consciente y sistemático de toma de decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, un grupo una unidad de trabajo o una organización perseguirán en el futuro. La planeación ofrece a los individuos y a las unidades de trabajo una visión clara para orientar las actividades futuras; al mismo tiempo, esta visión puede ser flexible para permitir circunstancias individuales y condiciones cambiantes, que llevan a la creación de las mejores **estrategias**<sup>29</sup>, que son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos; que deben medirse periódicamente preferiblemente utilizando **indicadores de gestión**<sup>30</sup> que son la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Para tener un control y mejor manejo de estos indicadores es importante implemente el **Balanced Scorecard**<sup>31</sup>, que se caracteriza por ser un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

Además, en todo este proceso de estudio e implementación de estrategias y métodos de evaluación deben estar involucrados los **recursos humanos**<sup>32</sup> de la empresa, que en conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacer más ágil y competitiva.

---

<sup>28</sup> KOONTZ, Mary; WEIHRICH, Heinz. Administración. 11 ed. McGraw Hill. 2001. p132

<sup>29</sup>SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. 2008. p32

<sup>30</sup> BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. 3R Editores. 1998. 144 p.

<sup>31</sup> CEEI Ciudad Real. Cómo realizar un cuadro de mando integral. [En línea]. Universidad Alfonso X El Sabio. [Consultado 25 de noviembre de 2012]. Disponible en Internet:

[http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral.pdf](http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf)

<sup>32</sup> CHIAVENATO. Idalberto. Administración de recursos humanos. McGraw Hill. 2007

## 6 METODOLOGIA

Para el desarrollo del proyecto y teniendo en cuenta los temas que conforman una planeación estratégica, a continuación se establece el tipo de investigación, diseño metodológico y las fuentes de información.

### 6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

**6.1.1 Estudio Exploratorio.** Se define como estudio exploratorio: “El primer nivel de conocimiento científico que se quisiera obtener sobre un problema de investigación (...) que tienen como objetivo la “formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis.””<sup>33</sup>

Este tipo de estudio es importante para conocer las monografías e investigaciones bibliográficas, que pueden aportar para el desarrollo del proyecto, que comprendería el marco teórico y este sería el primer nivel de conocimiento del que habla el autor. La información que se recolecte, producto de este estudio, será congruente con el proceso de planeación estratégica y todos sus temas adyacentes, que permitirá abrir un campo de conocimiento para el mejor avance de esta investigación.

**6.1.2 Estudio descriptivo.** El estudio descriptivo es aquella que “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.”<sup>34</sup>

La descripción de las diferentes variables, es fundamental en las investigaciones en ciencias sociales, pues se podrá profundizar más en los temas, y abordar otros. Así, se podrá delimitar las características de la presente investigación. Aportará al análisis de variables del entorno interno y externo de la organización, como su comportamiento dentro del contexto del proyecto y el área en el que está. Este tipo de estudio se utilizará básicamente en las variables concretas como la actuación de la competencia, y todo lo relacionado con el ámbito externo e interno de la empresa, ya que el estudio descriptivo permite puntualizar claramente escenarios y procedimientos de las variables esperadas en este análisis.

---

<sup>33</sup> MENDEZ, Carlos E. Metodología. Ed 2. McGraw Hill. 1995. p. 123

<sup>34</sup> Ibid. p. 125

## **6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

**6.2.1 Fuentes secundarias.** Se utilizarán fuentes de información secundarias, que serán recopiladas para la realización de este proyecto, será principalmente información obtenida dentro de la organización y textos de autores enfocados a la dirección estratégica, así como documentos de investigaciones que aporten a la investigación, el desarrollo y la solución de esta.

Estas fuentes de información serán como por ejemplo, estudios del DANE; Informes del Banco de La República; artículos de actualidad en revistas y periódicos; Informes del Departamento Nacional de Planeación; libros acordes al tema, como el de Humberto Serna Gómez; Fred R. David; y proyectos realizados sobre el tema de planeación estratégica.

**6.2.2 Fuentes Primarias.** Las fuentes de información primarias que se van a utilizar en el proyecto, consisten en fuentes que serán tomadas a través de reuniones con la Gerencia General de la organización y al Gerente administrativo para conocer su punto de vista sobre la dirección que quieren tomar para la empresa; así como observación del comportamiento de la organización, sus empleados y los procedimientos internos.

**6.2.3 Instrumentos de recolección de información.** Para la recolección de información se utilizará la entrevista semiestructurada, que es una herramienta que permite formular preguntas abiertas que conlleven a recibir más información por parte del entrevistado y permite enlazar diversos temas de los que se quiere saber. En este caso se realizará la entrevista a la Gerente General de Confecciones Salome, de donde se pretende saber generalidades de la empresa, hacia donde quiere ir y que proyectos tienen.

## **6.3 DISEÑO METODOLÓGICO**

El diseño metodológico de esta planeación estratégica se dividirá en las siguientes fases:

- **Hacer un análisis del entorno externo de la empresa y su industria:**

Esta fase se divide en diferentes etapas:



Primero, investigar cómo se está comportando el mercado en el sector, pasando por determinar cuál es la participación de esta de la empresa y sus competidores, llegando a determinar algunas oportunidades y amenazas posibles para el entorno. Identificar la industria de confección, cuáles son sus tendencias económicas, sociales, culturales y tecnológicas, y definir la competencia de este sector.

- **Determinar los recursos y capacidades internas:**

Para llevar a cabo esta fase, se debe determinar las variables que afecten el comportamiento interno de la empresa y someterlos a un análisis, que arroje los factores claves de éxito. Establecer, a partir de lo anterior, los recursos que se pueden explotar para la obtención de objetivos. Con lo anterior se pueden deducir las fortalezas y debilidades que la empresa tiene y como se puede sacar provecho de estas.

También, en esta etapa se empezará a definir el direccionamiento de la empresa, empezando por la misión, visión, principios y objetivos de la organización.

- **Plantear los procesos de implementación de estrategias:**

En el momento en que estén listas las etapas anteriores, se procederá a plantear procesos que ayuden a la creación e implementación de estrategias. Que consistirá en realizar la matriz DOFA, cruzando cada variable para deducir estrategias que se acomoden a las necesidades de la organización.

- **Diseñar mecanismos para la gestión de indicadores de control:**

Para diseñar mecanismos para el control de indicadores, primero se debe establecer qué tipo de estrategias hay, y que tipo de control se acomoda mas tanto a la estrategia como a la organización. En esta etapa, se planteara un modelo de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, para tener una mejor visión y control de las estrategias.

## **6.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación será deductiva, ya que se hará desde lo general hasta encontrar particularidades dentro de las variables que se estudiarán en los análisis del entorno externo e interno de la organización y las consecuencias que pueden traer en un futuro para el funcionamiento de la empresa y llegar a saber cómo se pueden mitigar.

## **6.5 ALCANCE Y LIMITACIONES**

Esta planeación estratégica será elaborada desde el mes de mayo de 2012 hasta enero de 2013. Se abarcará toda la información externa e interna de la organización y el análisis de esta, también se llegará a plantear estrategias y definir un modelo de evaluación con indicadores para dichas estrategias, sin embargo, no se llegará a la implementación y/o ejecución de este modelo.

Las limitaciones en el desarrollo de este trabajo han sido evidenciadas principalmente en la recolección de la información tanto externa como interna, pues se abarcan muchas variables y en ocasiones no se encuentra la información más acorde y certera.

## **7 ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA CONFECCIONES SALOME LTDA.**

A continuación, se detalla los factores que afectan positiva y negativamente el entorno externo de la empresa, que no son directamente controlables y que se mueven en los ámbitos económico, social, cultural y tecnológico. Todo lo analizado dentro de estos factores, muestra las posibles amenazas y oportunidades que se pueden presentar en la empresa y con base en esto, tener una idea clara de la situación y la capacidad de tomar decisiones para aprovechar oportunidades y contrarrestar las amenazas.

### **7.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Confecciones Salome como una empresa exportadora, debe tener en cuenta las variables externas que la rodean, para obtener un efecto positivo en próximas actividades y decisiones, por ello es importante conocer al detalle cómo se está moviendo actualmente diferentes factores que pueden afectar en un futuro los procesos de la empresa.

A lo largo del análisis de los factores relevantes para el sector textil y de confecciones, se identificarán las características que pueden llegar a convertirse en oportunidades o amenazas para la empresa y poder plantear estrategias para aprovecharlas o contrarrestarlas.

Además, se pretende analizar las tendencias del mercado en el sector de confecciones, y el comportamiento del mercado objetivo definido por la empresa, aportando la mayor información sobre el perfil de clientes potenciales, cuáles son sus gustos, hábitos, cultura, etc. Brindando información que permita adquirir conocimiento de la situación actual a la que la empresa se enfrenta, y así tener un análisis más preciso que aporte a la planeación estratégica y futuros estudios e investigaciones.

A través de gráficos y cuadros, se mostrarán cifras tomadas de diferentes fuentes como el DANE, Banco de la República, etc., y del análisis de las variables del entorno se tomarán factores que se apliquen a la empresa y el sector, y serán calificadas como Oportunidades o Amenazas, con su respectivo nivel (mayor o menor) y finalmente se seleccionan las más relevantes para elaborar las matrices del entorno.

**7.1.1 Entorno Económico.** Para analizar el entorno económico, se tendrán en cuenta tres contextos, empezando por el contexto Mundial, pasando por el Nacional y terminando en el contexto Regional. Procurando obtener una información detallada del ambiente económico por el que se está pasando actualmente y las proyecciones que se tienen.

**7.1.1.1 Contexto Mundial.** Según estudios económicos y debido al comportamiento que ha tenido la economía a nivel mundial en los últimos años, los economistas pronostican una crisis importante y en los siguientes años un crecimiento “anémico” de la economía.

El lento y poco crecimiento de la economía mundial, y los esfuerzos de las grandes economías por resolver la crisis apuntan a la gran recesión en donde las economías emergentes, tengan una gran caída. Las estadísticas y proyecciones muestran que el PMB, tendrá un decrecimiento en el año 2012 y 2013.

**Figura 1. Gráfico perspectivas de crecimiento económico**



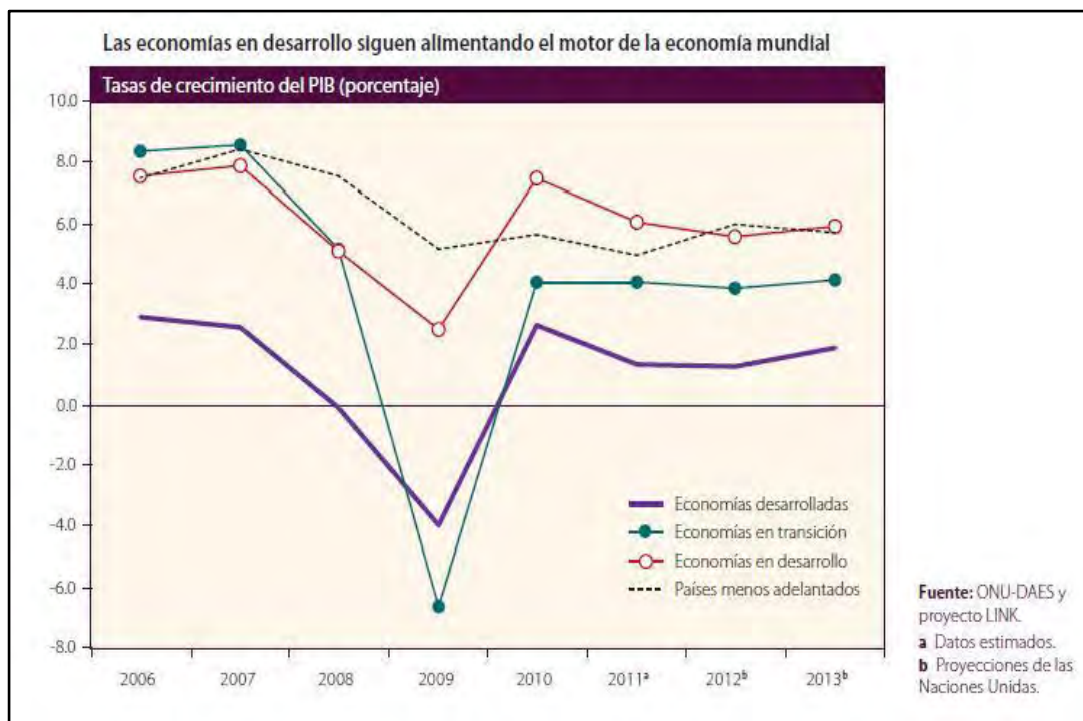
**Fuente:** ONU-DAES y proyecto LINK.

La figura 1 muestra la proyección de los expertos teniendo un caso pesimista y optimista, aunque para lograr llegar al caso optimista, deben hacerse grandes esfuerzos en disminuir la tasa desempleo y apuntar al crecimiento sostenible.

Para la empresa Confecciones Salome es importante saber el movimiento económico de diferentes países extranjeros, ya que como empresa exportadora, esto influencia sus ventas y por lo tanto, los ingresos que recibe gracias a las exportaciones, especialmente a Estados Unidos y países de Latino América.

Se espera que las economías en desarrollo alimenten la economía mundial, pues aunque lento pueden crecer las economías en desarrollo y fortalecer las grandes economías. Como se muestra en la siguiente gráfica, el crecimiento del PIB de las economías menos desarrolladas tienen un crecimiento leve en las proyecciones de los años 2012 y 2013:

**Figura 2. Gráfico tasas de crecimiento del PIB**



**Fuente:** ONU-DAES y proyecto LINK.

- **Comercio Internacional y Precios Bienes Primarios**

El comercio mundial disminuyó en el 2011, debido a la crisis económica y se espera que el ritmo de crecimiento sea menor al que se viene presentando. Esto se viene dando por el crecimiento económico débil que se ha venido dando en los países desarrollados. Mientras que los países en desarrollo aumentaron su participación en el comercio mundial, contribuyendo con las importaciones que se aumentaron en 2011<sup>35</sup>.

- **Desempleo**

Por otro lado, el desempleo sigue siendo una variable importante en la crisis económica mundial, que impide que la economía se recupere rápida y eficazmente. En el 2011 se presenta una tasa promedio de 8,6% de desempleo en los países desarrollados, una cifra muy alta comparada con años anteriores y 3 puntos por encima con la cifra del 2007 (5,8%), cuando hubo otra crisis.<sup>36</sup>

Según las proyecciones económicas, la disminución de la tasa del desempleo hasta llegar a una cifra óptima, no se dará sino hasta el 2015. Esto afecta la capacidad de compra y disminuirá la demanda de consumidores. Así como también, la debilitación de las habilidades de los trabajadores que llevan sin empleo un período largo de tiempo.

Para la empresa como exportadora y para la distribución de sus productos en otros países el desempleo puede ser una gran amenaza, pues las personas no van a tener dinero para comprar artículos diferentes a los que son para las necesidades básicas; lo que implicaría una baja en ventas de exportación para la empresa.

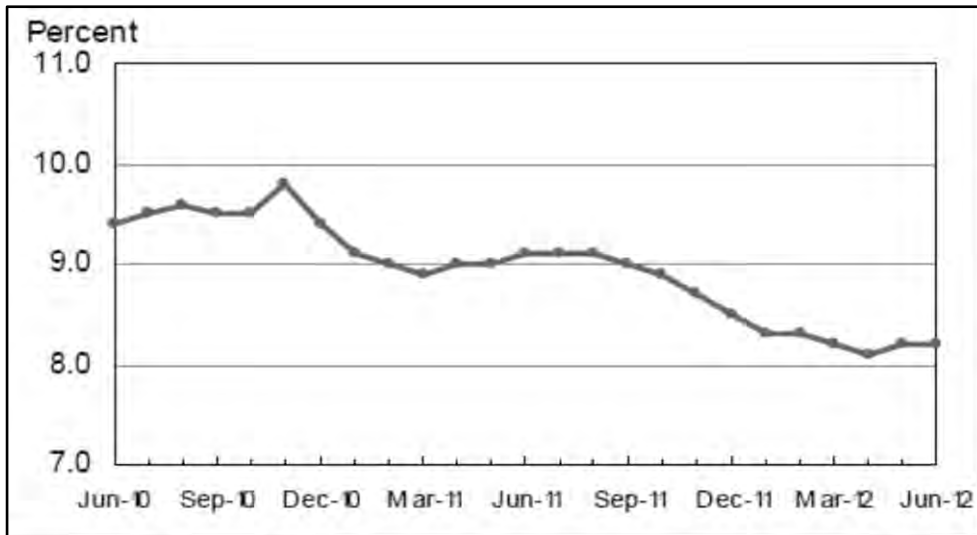
La figura 3 muestra la tasa de desempleo en Estados Unidos en los últimos 2 años. Dando a conocer las cifras que demuestran la disminución de empleos en el mundo y claramente, la crisis de desempleo que se vive.

---

<sup>35</sup> NACIONES UNIDAS. Situación y perspectivas de la economía mundial 2012. [En línea]. DESA. 2012. [Consultado 30 de noviembre de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/index.shtml>

<sup>36</sup>Ibid., p. 4

**Figura 3. Gráfico tasa de desempleo en EEUU, ajustado a Junio de 2012**



**Fuente:** Bureau of Labor Statistics

- **Inflación**

En el año 2011, las tasas de inflación aumentaron en todo el mundo, gracias a varios factores que afectan la oferta y la demanda en el mercado. Primero, los precios se han incrementado debido al choque de ofertas; y a causa del aumento de ingresos, la demanda se ha sostenido en las economías desarrolladas.

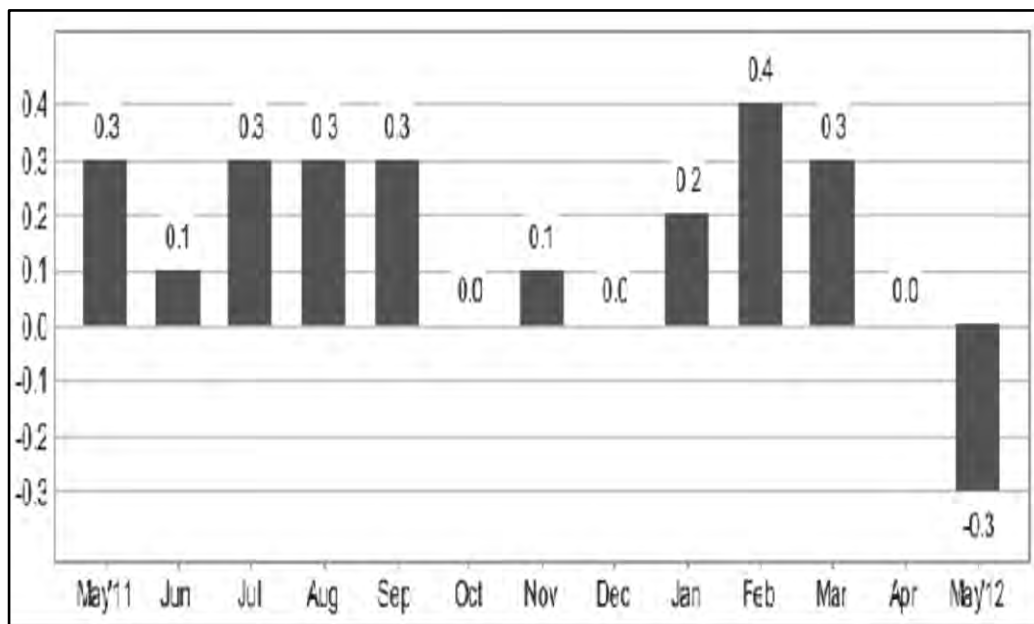
En Estados Unidos y Europa, las tasas de inflación aumentaron gracias a las políticas fijadas por los bancos centrales para reducir los riesgos de la deflación que vienen por la crisis económica mundial. Por eso, se prevé que la tasa de inflación en 2012-2013 será moderada. Por otro lado, en las economías en desarrollo, las tasas de inflación aumentaron sobrepasando las metas fijadas, y se espera que con las medidas internacionales se desacelerara la inflación en los países en desarrollo.

El índice de precios al consumidor en todos los artículos aumentó en 1,7% en los últimos 12 meses, según el informe de Bureau of Labor Statistics en Estados Unidos; sin embargo, esta cifra ha disminuido desde su punto máximo en 2011 de

3,9%.<sup>37</sup> Esta disminución se debe a la reducción en los índices de energía y el índice de comida.

Por la inflación el poder adquisitivo de las personas se reduce, lo que hace que tengan menos posibilidades de invertir en elementos que no sean de primera necesidad, como pueden ser las Fajas modeladoras o postquirúrgicas; lo que afectaría a la empresa en su tarea como exportadora de estos productos.

**Figura 4. Gráfico tasas de inflación de EEUU.**



**Fuente:** Bureau of Labor Statistics

**7.1.1.2 Contexto Nacional.** La economía nacional ha tenido un crecimiento gracias al aumento en la industria y el comercio, que ha ayudado también a la disminución del desempleo. Así mismo, se firmaron varios Tratados de Libre Comercio con países, como Estados Unidos, Canadá, Suiza<sup>38</sup>, etc., que son socios importantes para el desarrollo del país.

<sup>37</sup>BUREAU OF LABOR STATISTICS. Inflación y precios al consumidor. [En línea]. Washington DC. 2012. [Consultado 5 de diciembre de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.bls.gov/news.release/cpi.toc.htm>

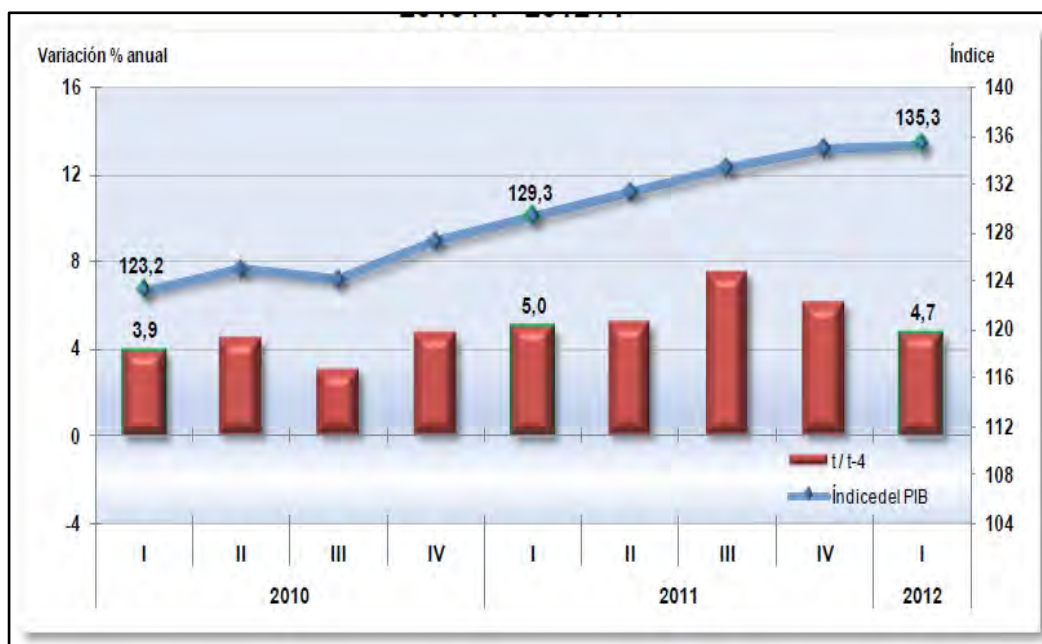
<sup>38</sup>MIPYMES. Tratados de Libre Comercio. [En línea]. Bogotá, DC: Mipymes. 2012. [Consultado 5 de diciembre de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=3635>



Las variables de las que se hablan a continuación tienen incidencia en lo que pueden ser las actividades que decida realizar la empresa en un futuro, pues son variables económicas del entorno nacional que implican o afectan a la empresa positiva o negativamente, según lo que se describe en este capítulo.

No obstante, la crisis económica mundial no dejará de afectar a Colombia, pues la recesión Europea, la alta incertidumbre que rodea a la zona Euro, y la ralentización en el crecimiento de China, se verá afectado en la demanda externa y en la disminución de las remesas y en los precios en productos de exportación, al igual que se reducirán las inversiones extranjeras.

**Figura 5. Gráfico Producto Interno Bruto 2010-2012**



**Fuente:** DANE

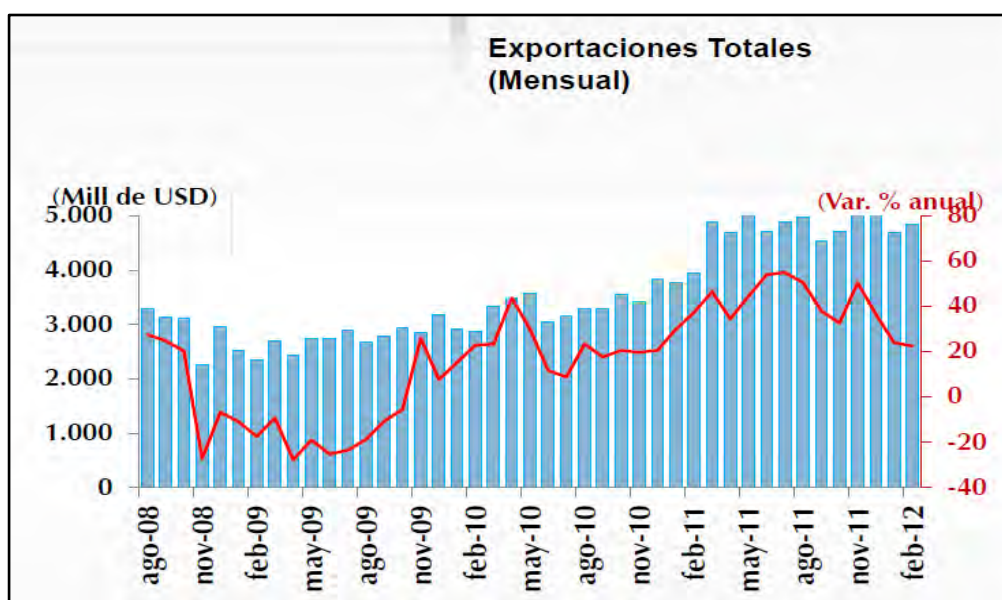
La figura 5 muestra como en Colombia el 5,9% que obtuvo el PIB en el 2011, estuvo acorde a lo proyectado por el Banco de la República. Este crecimiento se debe principalmente a la demanda interna, que tuvo un 8,8% de participación. Seguido por el consumo de los hogares que tuvo un 6,5%; también el gasto en inversión en capital fijo creció 16,6%, con la adquisición esencialmente en equipo de transporte y maquinaria y equipo.<sup>39</sup> El sector de las Prendas de Vestir y los

<sup>39</sup>BANCO DE LA REPUBLICA. Comunicado de prensa. [En línea]. Bogotá: Banco de la República. 2012. [Consultado 30 de noviembre de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.banrep.gov.co/sala-prensa/com2012.html>

Textiles, representa más del 12% del PIB de la industria y casi el 2% del PIB nacional.<sup>40</sup>

Por otro lado, las ventas externas presentaron un crecimiento importante de 11,4%<sup>41</sup>, originadas principalmente por el petróleo, carbón y ferro níquel. Además, las exportaciones de otros productos también presentaron un crecimiento importante para el desarrollo de la economía colombiana, donde el sector textil representa más del 5% del total de las exportaciones y, por tanto, creando un sector de exportaciones no tradicionales más importante.<sup>42</sup>

**Figura 6. Gráfico de exportaciones (Comportamiento de las exportaciones colombianas 2008-2012)**



**Fuente:** Banco de la República. DANE

La figura 6 muestra que en el primer trimestre del 2012 hubo un buen ritmo de crecimiento en las exportaciones, pero pese a dicho crecimiento, se proyecta una desaceleración en la economía, debido a varios factores como la producción nacional, la baja cosecha de café y la poca producción de petróleo, y esto llevaría a que las exportaciones tengan una ralentización.

<sup>40</sup>PROEXPORT. Semana de Colombia en Nueva York. [En línea]. Bogotá: Proexport. 2012. [Consultado 06 diciembre de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.proexport.com.co/especial-colombia-ny-2012/showcase>

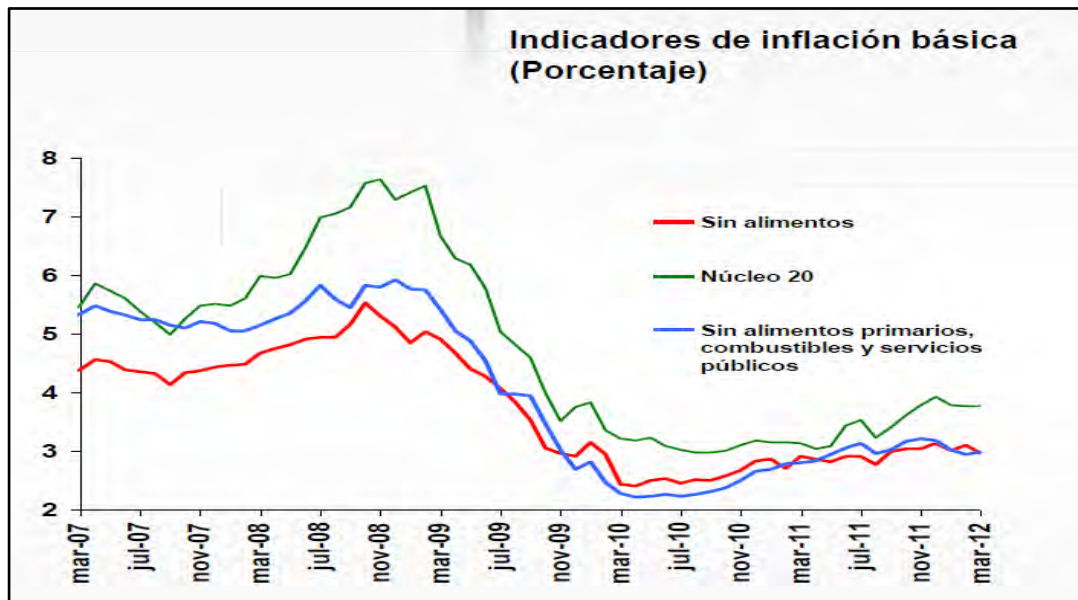
<sup>41</sup> BANCO DE LA REPUBLICA. Óp. Cit.

<sup>42</sup> PROEXPORT. Óp. Cit.

Para el consumo privado se puede decir que gracias al comportamiento del mercado laboral y el crecimiento del crédito de consumo, que ha sido muy bueno en el primer trimestre del 2012, se espera que sea un índice que aporte a la economía nacional. Las exportaciones desde Colombia representan el 0,31% de las exportaciones mundiales de textiles.<sup>43</sup>

**7.1.2 Inflación en Colombia.** Para el primer trimestre del 2012 la inflación estuvo en 3,4%, cifra que viene disminuyendo desde el año 2011, donde alcanzó el máximo registro con 4%. Esta disminución se debe principalmente al ritmo débil del aumento de los precios de los alimentos. Mientras, el Índice de Precios al Consumidor sin alimentos, se mantuvo estable en alrededor del 3%; además el rubro de transables tuvo una desaceleración y en los no transables, se observó un aceleración leve. Lo cual se aprecia en la figura 7.

**Figura 7. Gráfico Inflación período 2007- 2012**



**Fuente:** Banco de la República. DANE

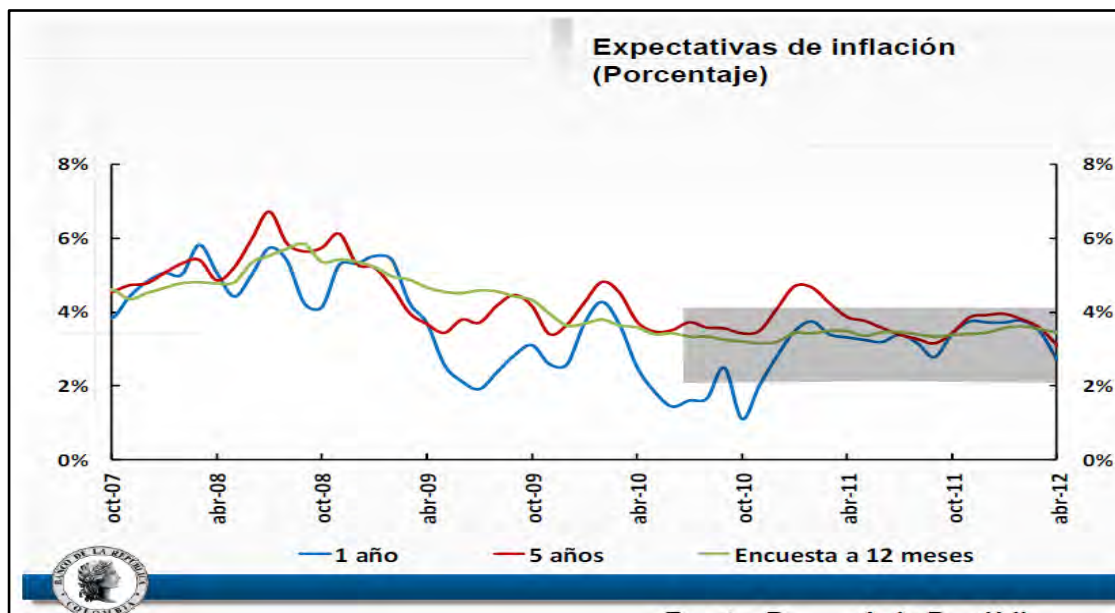
Debido al comportamiento de la inflación, la Junta Directiva del Banco de la República bajó la expectativa de la tasa de inflación. Ahora la meta es del 3%<sup>44</sup> a

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> BANCO DE LA REPUBLICA. Comunicado de prensa. [En línea]. Bogotá: Banco de la República. 2012. [Consultado 30 de noviembre de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.banrep.gov.co/sala-prensa/com2012.html>

largo plazo. Las proyecciones a corto plazo dicen que para los dos últimos trimestres del año 2012, el Índice de Precios al Consumidor de alimentos podría registrar una tasa menor. Con todos los esfuerzos es probable que para diciembre de 2012, la tasa de inflación sea inferior a la de diciembre de 2011 y muy cerca a la meta planteada.

**Figura 8. Gráfico de expectativas de Inflación**



**Fuente:** Banco de la República

**7.1.3 Entorno social.** Para continuar con el análisis del entorno externo es importante identificar las principales variables y factores que afectan el entorno social del sector y de la empresa. Entre estos se encuentran las variables del desempleo, la seguridad, los aspectos demográficos y el desarrollo humano.

**7.1.3.1 Desempleo.** Las tasas de desempleo, visto desde la perspectiva social, en Colombia, no han sido muy alentadoras en los últimos años, pues las cifras muestran que las personas desocupadas han aumentado considerablemente y el subempleo es uno de las mayores preocupaciones, visto desde la perspectiva social en el país.

La tasa de desempleo, aunque en el último año (2011) ha disminuido, sigue siendo una de las más altas en América Latina. El grupo de mujeres y jóvenes (17 –25 años) son los más afectados por este problema, la tasa de este grupo es casi

el doble de la tasa de desocupados del grupo de hombres mayores de 25 años. Las ciudades con la tasa más alta publicado en el último trimestre del 2012 son: Cali, Florencia; Riohacha y Cartagena. Sin embargo, en las demás ciudades ha disminuido la tasa de desempleo y en Bogotá se mantuvo la cifra que venía desde hace un año.<sup>45</sup>

El desempleo es un grave problema que hay en el país, siendo Colombia uno de los que tienen mayor tasa en América Latina, debe tomar medidas para contrarrestar y ayudar a reducir esta tasa, antes de que convierta en un problema más grave y traiga consecuencias incontrolables más adelante, lo que se evidencia en la figura 9.

Dada la situación del país en cuanto al desempleo, esto puede afectar significativamente el comportamiento de compra de productos que no son de necesidad primaria, como lo son las fajas modeladoras. Por lo que pueden reducirse las ventas o no encontrar nuevos mercados a los que la empresa pretenda llegar.

**Figura 9. Población desocupada, ocupada y subempleada.**

Población Total Nacional	Mayo		Variación	
	2011	2012	Absoluta	%
Ocupados	19.839	20.807	967	4,9
Desocupados	2.513	2.496	-18	-0,7
Inactivos	12.828	12.413	-415	-3,2
Subempleados Subjetivos	6.941	7.922	981	14,1
Subempleados Objetivos	2.631	2.984	353	13,4

Fuente: DANE, GEH

**Fuente: DANE**

<sup>45</sup>DANE. Mercado Laboral. [En línea]. Bogotá: DANE. 2012. [Consultado 30 noviembre de 2012]. Disponible en Internet: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_sexo\\_ene\\_mar12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_sexo_ene_mar12.pdf).

**7.1.3.2 Seguridad.** Colombia ha enfrentado una crítica situación de seguridad desde hace varios años, llegando a ser uno de los países más violentos del mundo. Pues el conflicto armado interno es la más grave situación que hay en el país, los grupos al margen de la ley como la guerrilla, los paramilitares, etc., atacan varias zonas rurales cobrando vidas de habitantes y atentando en las principales ciudades del país.

Esto muestra que Colombia tiene un problema bastante grande en materia de seguridad, aunque se han hecho algunos esfuerzos para disminuirlo, como acuerdos humanitarios y arreglos de paz entre el Estado y estos grupos, como se evidenció con el ex-presidente Álvaro Uribe Vélez, que logró reducir un poco la violencia en el país. Sin embargo, se sigue evidenciando actos en contra de los derechos humanos de los habitantes de Colombia, secuestros, atentados, entre otros.

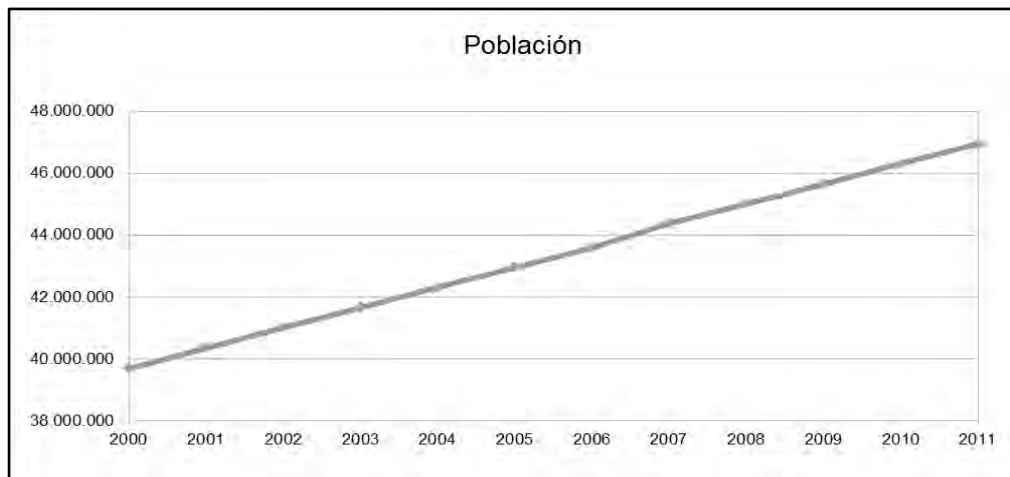
Además, aparte de los grupos armados, en el país se está viviendo una ola de violencia familiar, principalmente contra las mujeres, homicidios, hurtos, etc., esto se presenta sobre todo en las principales ciudades del país que se ven afectadas por la delincuencia urbana y cada vez tiende a expandirse más.

**7.1.3.3 Demografía.** Colombia se ubica entre los cinco países con más población en el continente Americano, con más de 46 millones de habitantes, según el reloj de población del DANE para Julio de 2012, llegando a ser el tercer país de América Latina, después de Brasil y México. De la población, el 51% son mujeres y el 49% son hombres. La mayor población se concentra en la región andina, en la cabecera del país. Un 3,4% de la población pertenece a un grupo étnico, entre más de 80 etnias; y el 10,5% representan la población afro colombiana.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup>DANE. Boletín Censo General 2005. Disponible en Internet: [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/gene\\_15\\_03\\_07.pdf](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/gene_15_03_07.pdf)

**Figura 10. Gráfico del número de habitantes Colombia 2000 - 2011**



**Fuente:** Elaboración propia basado en datos obtenidos del DANE

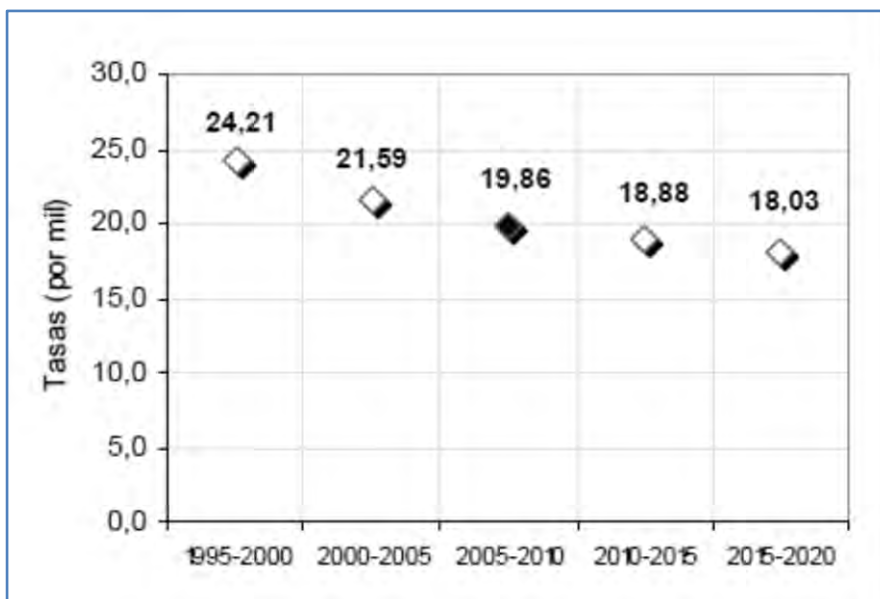
Como se puede observar en la figura 10, la tasa de natalidad en Colombia proyectada entre 2005 y 2010, gracias al censo que se hizo en 2005, se estimó en 19,86, la tasa de mortalidad en 5,81 y la tasa de migración de -2,26. Lo que indica que el país crecería, pero la tasa de fecundidad disminuiría a 2,44 hijos por mujer y la esperanza de vida aumenta. Por lo que se proyecta un envejecimiento en el país, con más de 8 millones que representan la población mayor a 60 años en el 2025.<sup>47</sup>

Este indicador es importante tenerlo en cuenta, ya que de acuerdo a los productos que se manejan y ofrece la empresa, como las fajas para después de la maternidad, puede presentarse una gran oportunidad a la hora de la demanda de estos productos o a la creación y desarrollo de otros artículos.

---

<sup>47</sup> Ibid.

**Figura 11. Gráfico Tasa bruta de natalidad**



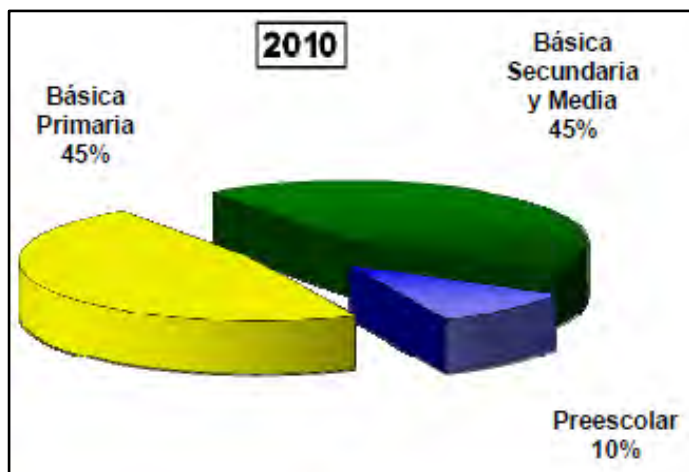
**Fuente:** Proyecciones 2006-2020. DANE

**7.1.3.4 Educación.** La educación en Colombia ha evolucionado positivamente, en 2010 el 89% de la población asistió a la educación básica y media, de los cuales el 84,7% fue atendido por el sector oficial. Por otro lado, la Educación Superior pasó de 24,4% en 2007 a 37,2% en 2010; de los cuales el 55% fue atendido en instituciones públicas. Este es un crecimiento importante en la educación en el país, que aporta al crecimiento del desarrollo humano y a mejorar la calidad de vida de la población.<sup>48</sup>

<sup>48</sup> PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Informe Nacional. Disponible en Internet: <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=aEa020081--&s=a&m=a&e=D&c=02008>



**Figura 12. Gráfico Nivel Educativo**



**Fuente:** DANE

Otro factor importante a tener en cuenta para medir la calidad de vida es la vivienda, donde según las encuestas el 55% de la población tiene vivienda propia y el 36% paga arriendo.<sup>49</sup> Aunque más de la mitad de la población tiene casa propia, sigue siendo alta la cifra de personas que viven pagando arriendo; lo que muestra que la calidad de vida en este aspecto en un gran porcentaje, no es el óptimo.

**7.1.4 Entorno Cultural.** Es importante conocer como es y cómo ha cambiado la cultura colombiana, y esto como puede ser una ventaja o desventaja para la empresa y de acuerdo a los productos que vende, como puede acomodarse a la cultura de las personas y que puede hacer para volverse competitiva.

La globalización ha traído consigo muchos cambios en la cultura, sobre todo en la de los países en desarrollo; pues las relaciones entre los países del mundo se han hecho más estrechas, la comunicación y la apertura económica han aportado a que todos están más informados y relacionados culturalmente. Las transformaciones culturales en Colombia en los últimos años se basan principalmente en los cambios en las tendencias de consumo, el acceso a la información y el cambio en los roles de género.

---

<sup>49</sup>DANE. Boletín Censo 2005. Necesidades insatisfechas. [En línea]. Bogotá: DANE. 2005. [Consultado 30 noviembre de 2012]. Disponible en Internet: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/censo/Bol\\_nbi\\_censo\\_2005.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/censo/Bol_nbi_censo_2005.pdf)

Cada vez se hace más fuerte el gusto por los productos y servicios naturales, étnicos y alternativos, lo que ha llevado a las personas a preocuparse más por su salud, sentirse y verse bien. Esto desencadena una mayor búsqueda de opciones que se acomoden a sus necesidades y la exigencia de los consumidores a la hora de escoger que comprar. Consumidores difíciles de satisfacer, siempre buscando productos de excelente calidad pero a menores precios.

Entre los cambios culturales que han tomado mucha fuerza en el país, el de verse y sentirse bien ha sido uno de los más acogidos por la sociedad; consumir alimentos saludables, hacer ejercicio, recurrir a dietas y otras maneras de verse cada vez mejor. Esto puede darse por varias razones que principalmente se le pueden atribuir a la sociedad, los estereotipos que se crean y las modas que se imponen en grandes potencias mundiales.

Tanto mujeres como hombres, buscan verse bien, vestirse bien, tener un cuerpo saludable y agradable a la vista, muchos lo hacen para “cumplir” con la sociedad, y es ahí donde las empresas aprovechan esta oportunidad y crean productos especializados para cumplir con los deseos y necesidades de estos consumidores potenciales.

Las empresas de alimentos agregan propiedades a sus productos, vitaminas, minerales, etc.; las empresas de servicios como spa, gimnasios, entre otras, apuntan a ofrecer muchos servicios que cumplan con las características que los usuarios buscan; y las empresas de textiles y confecciones ofrecen productos adaptados a cada nicho de mercado y a lo que les gusta comprar para sentirse bien.

Por otro lado, acceder a la información se ha vuelto mucho más fácil, lo que ha permitido que los usuarios y consumidores se enteren de todo lo que se mueve en el mundo, que pasa en otros países y el intercambio de información entre personas de diferentes países se ha convertido en un suceso cotidiano, a través de múltiples aplicaciones que brinda el internet, como redes sociales, chats, páginas de compras y ventas en línea, etc.

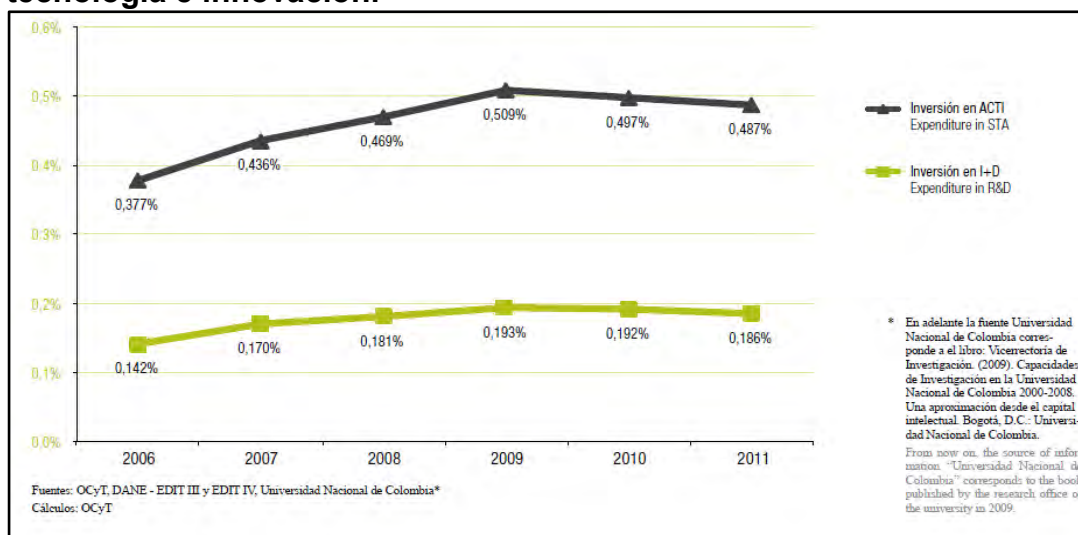
Otro gran cambio en la cultura, radica en la fuerza que ha tomado el rol de la mujer en la sociedad; pues ha habido una feminización desde hace varios años, se tiene en cuenta la participación de la mujer en muchos aspectos en los que antes no tenía intervención. La mujer actual tiene poder de decisión en su vida laboral, sentimental y familiar. Ha disminuido la idea que las mujeres solo pertenecen a las tareas del hogar y ocuparse de los hijos, por el contrario ahora

las familias son menos numerosas, tanto las mujeres como los hombres trabajan y los dos ayudan en las tareas del hogar.<sup>50</sup>

**7.1.5 Entorno Tecnológico.** El sector tecnológico en Colombia, su desarrollo y planeación en la actualidad está bajo la batuta del Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones, el cual en cabeza del ministro Diego Molano Vega, se encarga de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las TIC (Tecnologías de la información y las Comunicaciones)<sup>51</sup>

La meta de crecimiento pactada en el plan de desarrollo nacional para el 2011 es de un 5%, para lo cual se apostó fuertemente en la innovación como una de las locomotoras destinadas fomentar el desarrollo competitivo y sostenido de la economía. Para este crecimiento se hace necesario inversiones muy grandes en infraestructura, en el uso masivo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones en las empresas, en el mejoramiento en la calidad de la educación y en la reducción de trámites en todos los campos.

**Figura 13. Gráfico evolución de la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación.**



**Fuente:** [http://ocyt.org.co/html/archivosProyectos/libro\\_indicadores\\_2011.pdf](http://ocyt.org.co/html/archivosProyectos/libro_indicadores_2011.pdf)

<sup>50</sup> CASTRO, Ángela. 15 Tendencias de Consumo en Colombia. Artículo publicado en la revista Dinero. Revista No 394. Publicado en Septiembre de 2008.

<sup>51</sup>Ministerio TIC. [En línea]. Bogotá: MinTIC. 2012. [Consultado 9 diciembre de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.mintic.gov.co/index.php/quienes>.

La figura 13 muestra un ascenso importante para la inversión en ACTI (Actividades de ciencia, tecnología e innovación), que está cercana al 0.5% del PIB, y la inversión en I+D (Investigación y Desarrollo) la cual se acerca al 0.2% para los años 2010 y 2011. Aunque son cifras bajas, comparadas con la meta de la política, presentan un incremento porcentual importante.

De acuerdo a lo estipulado en el Plan Nacional de Desarrollo, la inversión en ciencia, tecnología e innovación pasara de 0.39% a 0.7%<sup>52</sup> del producto interno bruto en cuatro años. Teniendo esto múltiples efectos, como el posible aumento en los doctorados, lo cual es sumamente importante por el capital humano de alto nivel, lo cual de igual manera puede significar un incremento en las capacidades para la innovación, más incubadoras de empresas y centros de desarrollo tecnológico.

Además, otra meta es aumentar del 29% al 40% las exportaciones con valor agregado sobre el total de exportaciones y darle un impulso a nuevos sectores con un fuerte componente de innovación, como la biotecnología, el turismo, los servicios de salud, el diseño, la logística y las tecnologías de información y comunicaciones.<sup>53</sup>

En la parte productiva, se busca que los empresarios desarrollen nuevos procesos y nuevos productos, por lo que se buscara promover capital semilla, a través de Bancoldex y generar recursos para identificar nuevos sectores de producción. Atado esto a las regalías, de las cuales se ha establecido el 10% debe ir a ciencia y tecnología, monto equivalente a casi 1 billón de pesos.<sup>54</sup>

Los gastos más frecuentes en tecnologías son la compra de computadores con un 85%, seguido de la adquisición de software destinado a las aplicaciones de negocio con 32.8% y mientras que solo el 28 lo hace en redes informáticas.<sup>55</sup>

En uso de internet, solo el 55% de las pymes manifiesta tener una página web, el restante no utiliza esta herramienta en sus prácticas de negocio, siendo esto

---

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> EL COLOMBIANO. Más inversión tecnológica. [En línea]. Envigado: El Colombiano. 2011. [Consultado 9 diciembre de 2012]. Disponible en Internet: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/M/mas\\_inversion\\_en\\_tecnologia/mas\\_inversion\\_en\\_tecnologia.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/M/mas_inversion_en_tecnologia/mas_inversion_en_tecnologia.asp).

<sup>55</sup> Ibid.

preocupante ya que diferentes compañías han abierto planes empresariales que facilitan la adquisición de estos paquetes que podrían permitir abrir distintos mercados.

Estos factores anteriormente descritos muestran como la tecnología es una variable importante para el desarrollo de las empresas por estos tiempos, por lo que es importante para la empresa conocer cuáles son sus oportunidades en este campo para el desarrollo de sus estrategias.

De acuerdo al análisis anterior de las variables del entorno externo más significativas para la empresa, se presenta un resumen de dichas variables, dándoles una descripción según lo que represente para la empresa y su entorno, de oportunidad y amenaza.

**Cuadro 1. Resumen variables del Entorno Externo. (O= Oportunidades y A= Amenazas)**

<b>VARIABLES ENTORNO EXTERNO</b>		
<b>Variables</b>		
<b>Variables Económicas</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
Comercio Internacional	x	
PIB	x	
Inflación	x	
Tasa de cambio		x
<b>Variables Sociales</b>		
Desempleo		x
Seguridad		x
Demografía	x	
Educación	x	
Estilo de Vida	x	
<b>Variables Culturales</b>		
Acceso a la información	x	
Participación de la mujer laboralmente	x	
Salud	x	
Imagen	x	

**Cuadro 1. (Continuación)**

Variables Tecnológicas		
Infraestructura	x	
Inversión en Investigación y desarrollo	x	
Productividad	x	
Recurso Humano	x	
TIC's administrativas	x	

**Fuente:** Elaboración propia.

El Cuadro 1 muestra un resumen de factores de cada variable analizada en este capítulo, como económicos, sociales, culturales y tecnológicos; y teniendo en cuenta lo analizado y escrito en el entorno y lo que está pasando, se le califica de oportunidad y amenaza.

## **7.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL**

Para obtener una mayor y más certera información sobre el entorno externo de la empresa Confecciones Salome Ltda., el análisis del sector en el que se encuentra la organización es el más significativo, pues es donde se muestran las oportunidades y amenazas fuertes y potenciales para la empresa. De acuerdo, a la actividad de la empresa el código industrial internacional uniforme, la ubica dentro del subsector de fabricación de productos textiles, por lo que se hace un análisis a continuación de este subsector.

**7.2.1 Industria Textil y de Confecciones.** La industria textil y de confecciones en Colombia se ha visto afectada en los últimos años por la crisis, sin embargo sigue teniendo un desarrollo importante dentro de la economía colombiana; pues representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional. Además constituye más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante.<sup>56</sup>

El sector textil confecciones en Colombia genera cerca de 130 mil empleos directos y 750 mil empleos indirectos, lo que representa aproximadamente el 21% de la fuerza laboral generada por la industria manufacturera. En el sector de

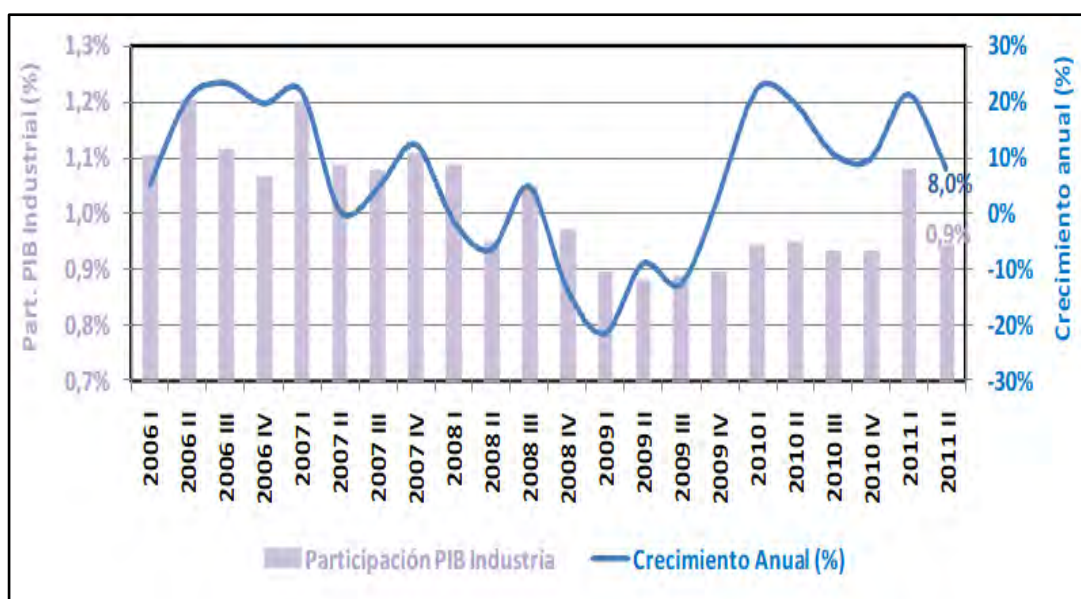
---

<sup>56</sup>DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Balance Sector Industrial 2011. [En línea]. Bogotá: DNP. [Consultado 30 noviembre de 2012]. Disponible en Internet: [http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl\\_gbw%3D&tabid=1436](http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436)

confecciones hay alrededor de 10 mil empresas, de las que la mayoría son pequeñas y medianas empresas, ubicadas principalmente en Medellín, Cali y Bogotá.<sup>57</sup>

Es importante que la empresa sepa como esta el subsector en el que se encuentra y como puede esto ayudar o no, al desarrollo de las estrategias, clasificando oportunidades o amenazas para la organización.

**Figura 14. Gráfico Crecimiento PIB y Participación en PIB Industrial del sector.**



**Fuente:** Balance Sector Industrial 2011. DNP

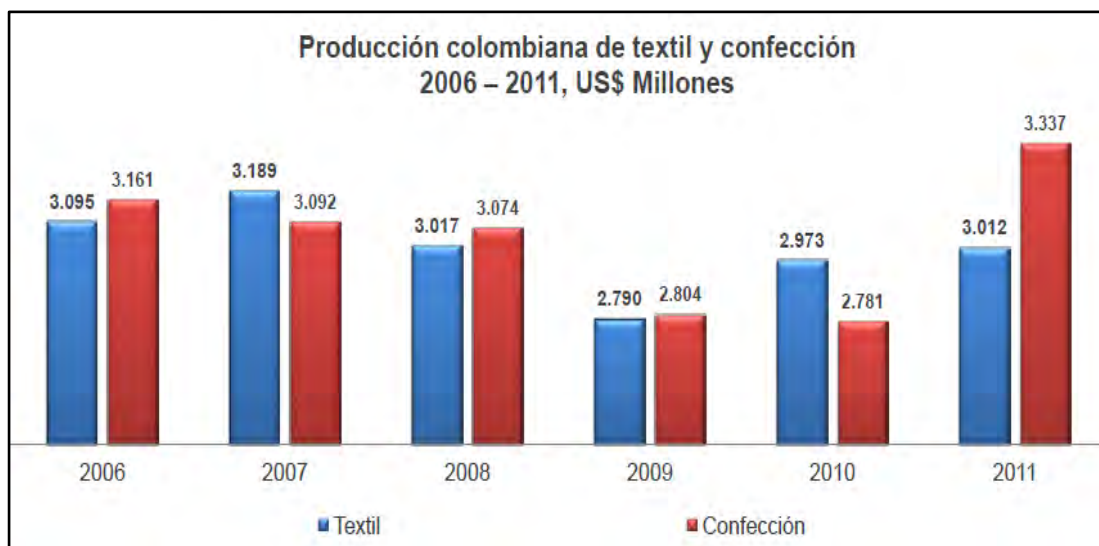
En la figura 14 se puede observar que el sector no ha tenido un crecimiento constante, ha tenido altibajos en los últimos cinco años, dado a los grandes desafíos a los que se ha enfrentado, como la informalidad, el contrabando, la informalidad; como también a la presión de cada vez innovar, mejorar procesos y eficiencia en procedimientos. Lo que ha hecho que el sector se vuelva mucho más competitivo y con altas perspectivas de crecer en los próximos años, y así ser más fuertes nacional e internacionalmente, por lo que el gobierno creó el Programa de Transformación Productiva que lidera el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que ayudará a crear alianzas y planes de negocio.

<sup>57</sup> Ibid.

El sector textil y confecciones en Colombia generan cerca de 130 mil empleos directos y 750 mil empleos indirectos, lo que representa aproximadamente el 21% de la fuerza laboral generada por la industria manufacturera. En el sector de confecciones hay alrededor de 10 mil empresas, de las que la mayoría son pequeñas y medianas empresas, ubicadas principalmente en Medellín, Cali y Bogotá.<sup>58</sup>

La producción del sector creció el 10,3% en el 2011, principalmente impulsado por las confecciones que crecieron el 20%<sup>59</sup>; la producción del sector se ha incrementado en los últimos años, debido al crecimiento de las ventas, a la reactivación del consumo, la diversificación de los destinos de exportación y el crecimiento económico de los socios comerciales.

**Figura 15. Gráfico Producción Colombiana de textiles y confecciones.**



**Fuente:** Proexport Colombia.

En la figura 15 se puede ver que la producción de los dos sectores, textil y de confecciones, desde el 2006 hasta el 2008 ha sido más o menos constante y similar; sin embargo, desde el año 2009 al 2011, tuvo una baja y un alza considerable, y en el año 2011 se puede ver como el sector confección creció más representativamente.

<sup>58</sup>DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Balance Sector Industrial 2011. [En línea]. Bogotá: DNP. [Consultado 30 noviembre de 2012]. Disponible en Internet:

[http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl\\_gbw%3D&tabid=1436](http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436)

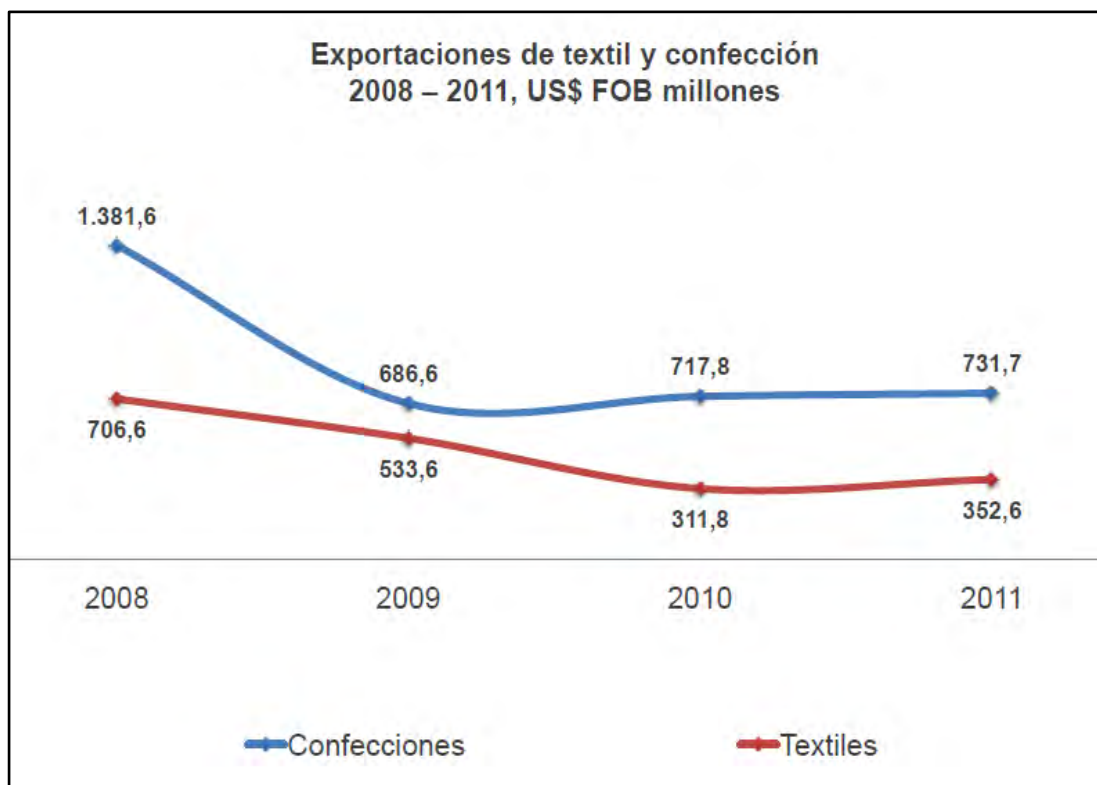
<sup>59</sup>PROEXPORT. Sector textil y confecciones. 2012.



Lo que ha hecho que el sector se vuelva mucho más competitivo y con altas perspectivas de crecer en los próximos años, y así ser más fuertes nacional e internacionalmente, por lo que el gobierno creó el Programa de Transformación Productiva que lidera el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que ayudará a crear alianzas y planes de negocio.

Además, representa más del 6,5% de las exportaciones no tradicionales y el 2% de las exportaciones totales del país; donde los principales productos de exportación son: vestidos de hombre y mujer, camisas y pantalones, ropa interior, vestidos de baño, medias y ropa control; y los principales destinos son, Venezuela, Ecuador, México y Estados Unidos.<sup>60</sup>

**Figura 16. Gráfico Exportaciones del sector textil y confecciones**



**Fuente:** Proexport Colombia.

<sup>60</sup>SANCHEZ, Ana María. El sector textil/confección en Colombia retos y oportunidades. [En línea]. Medellín: Inexmoda. 2012. [Consultado 13 enero de 2013]. Disponible en Internet: <http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/As%C3%ADa/Elsectorencifras.aspx>

En la figura 16 se puede ver que las exportaciones de confecciones han estado por encima de las de los textiles, lo que demuestra que las confecciones tienen más del 50% de participación de las ventas al exterior. De esta manera se dice que, en el 2011, las exportaciones del sector, el 53% estuvieron concentradas en las confecciones y el 26% en los textiles; el 21% restante está dividido entre los artículos en cuero, de calzado y pieles.<sup>61</sup>

La demanda interna del sector aumentó en los últimos años y dado a los cambios en la cultura del país, el deseo de siempre verse y sentirse bien, hizo que el sector de confecciones, en especial el de productos estéticos, como las fajas, aumentara su demanda tanto interna, como externa; pues el extranjero tiene más acogida de dichos productos hecho en Colombia.

Esto demuestra que el sector textil tiende a crecer y a ser cada vez más reconocido por parte de los mercados internacionales, lo que ayuda al crecimiento económico del sector y por supuesto, del país. Por esto las empresas deben mejorar su gestión y procesos al interior de ellas con el fin de adaptarse a los cambios de mercado.

**7.2.2 Perspectivas y tendencias del Sector.** Se espera que el sector textil y de confecciones en Colombia, tenga un impulso y aumente su demanda interna. Además, con los esfuerzos del gobierno, se pretende aumentar la inversión extranjera en el sector; pues significa generación de empleos en el país, lo que ayuda a la economía nacional.

También, se procura disminuir la informalidad que se presenta en el sector, haciendo que las empresas grandes apoyen a las pequeñas que apenas se están formando.

Por otro lado, se espera que con los Tratados de Libre Comercio que se firmaron en el país, se disminuya considerablemente el contrabando, y las importaciones que lleguen al país aumenten.

Las fajas modeladoras han tomado fuerza en los últimos años, y las tendencias del sector y del mercado son las fajas sin costuras, que no se marquen en la ropa

---

<sup>61</sup>Op. Cit.

y de estilos diferentes a los colores de siempre, que son el beige, negro y cocoa; y de materiales muy suaves que no molesten en la piel.<sup>62</sup>

**7.2.3 Fuerzas Competitivas del Sector.** Como lo explica Porter, existen cinco fuerzas que determinan los precios, los costos y las inversiones que la empresa debe soportar y mantener, para ser competitiva en el sector. Estas fuerzas son: La amenaza de nuevas incorporaciones; la amenaza de productos y servicios sustitutivos; el poder de negociación de los proveedores; el poder de negociación de los compradores y; la rivalidad entre los competidores existentes.<sup>63</sup>

Por lo tanto, es de notar que la competencia de un sector no es establecido por unos cuantos competidores, sino que las fuerzas competitivas son varias y reflejan la importancia de saber actuar ante ellas.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El ingreso de nuevos competidores a una industria buscando participación en el mercado, puede hacer que haya un alza o baja en los precios y/o que se presente un alza en costos para las empresas ya establecidas, pues a menudo los nuevos entrantes llegan con más recursos y capacidades.

Sin embargo, para entrar a una industria depende de una serie de barreras que se establecen en el sector; principalmente están representadas en economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución y desventajas de costos.

En el sector de las confecciones de prendas modeladoras, donde existen varias empresas pequeñas, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta, pues para entrar a este sector no hay muchos requisitos por cumplir. Además, el cambio de cultura en la sociedad colombiana, por el mayor deseo de verse bien y estar bien, hace que el mercado crezca y las oportunidades de crear una empresa sean mayores.

---

<sup>62</sup> REVISTA ALÓ. Las fajas vuelven a tomar el control. [En línea]. Bogotá: Aló Mujeres. 2012. [Consultado 28 de enero de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.alomujeres.com/moda-y-tendencias/las-fajas-vuelven-tomar-el-control>.

<sup>63</sup> PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones B Argentina s.a., 1991. 1025 p.

Por otro lado, el capital requerido para empezar una empresa de confecciones, no es muy alto, solo requiere conseguir unas máquinas para realizar los procesos básicos de elaboración de una faja, dos o tres operarios y un monto aproximado de \$4.000.000 para los insumos.

Para la distribución del producto, generalmente se utilizan el mismo lugar donde se confeccionan las prendas, si es una empresa pequeña, apenas empezando, frecuentemente es en una casa, en el garaje, o en algún sitio pequeño alquilado; solo las empresas ya establecidas de hace algunos años tienen puntos de venta especializados, diferentes a sus lugares de fabricación, o en centros comerciales.

Por eso, las barreras de entrada para este sector son muy bajas, lo que hace que sea una amenaza alta al ingreso de nuevos competidores.

- **Poder de negociación de los compradores**

Los clientes que componen el sector de confecciones pueden tener a su favor la variedad de proveedores que tiene la industria, pues entre los diferentes vendedores del mismo producto pueden escoger entre calidad y servicio, según sea la necesidad de cada comprador.

Por la industria en la que se mueve el sector de confecciones, debe ser exigente a la hora de escoger que producto comprar, aunque la mayoría son estandarizados, tiene la posibilidad de escoger y la preferencia es más encaminada a la calidad, pues este es un producto que implica que sea de muy buena calidad y sea duradero.

Se podría decir que los compradores en cierta parte tienen el poder de negociación, pues tienen el poder de elegir y tienen un poco de conocimiento sobre los costos y precios del mercado. Aunque, una amenaza de integración vertical es posible, no sería una amenaza alta para los proveedores.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores llegan a tener el poder de negociación cuando amenazan con un alza de precios o con la reducción en la calidad. Es ahí donde toca recurrir a otras alternativas de compra, y si es el comprador solo trabaja con el proveedor más grande, se verá seriamente afectado para conseguir el producto o servicio que requiera.

En la industria de confecciones, aunque no hay una gran cantidad de proveedores de los principales productos requeridos para hacer una prenda, se puede escoger entre varios, que compiten en precio y calidad. Es a la hora de la exactitud de colores y la calidad de la tela, donde algunos proveedores llegan a tener el poder, porque solo ellos lo ofrecen.

En el sector de las confecciones, se crea como un equilibrio entre los proveedores y sus clientes, no se determina una amenaza de riesgo alto en cuanto alza de precios, o de integración hacia delante y crear sus propios puntos de venta minoristas entre proveedores.

- **Presión de sustitutos**

La amenaza de sustitutos de bienes o servicios está latente en todas las industrias, pues es muy difícil no encontrar un producto sustituto a cualquier producto o servicio. Generalmente, los sustitutos que son una amenaza en la industria, imponen un límite de competencia entre precios, y las posibilidades de competir son pocas debido a que algunos productos son muy buenos sustitutos.

En la industria textil y de confecciones se evidencian varios sustitutos, diferenciándose especialmente en las telas y sus beneficios; específicamente en la industria de fajas modeladoras y post-quirúrgicas, los productos sustitutos directamente relacionados pueden considerarse las fajas de lycra, que hacen menos presión pero moldean la figura mientras la tienen puesta.

Indirectamente, hay muchos sustitutos que pueden cumplir con algunos beneficios de las fajas, como lo son prendas exteriores como blusas que hagan control de abdomen; o jeans que levanten los glúteos. Por otro lado, se puede considerar un

sustituto, el hecho de que los consumidores empiecen a cuidarse más y lleven una rutina de vida muy saludable, entre comer sanamente y hacer ejercicio diario.

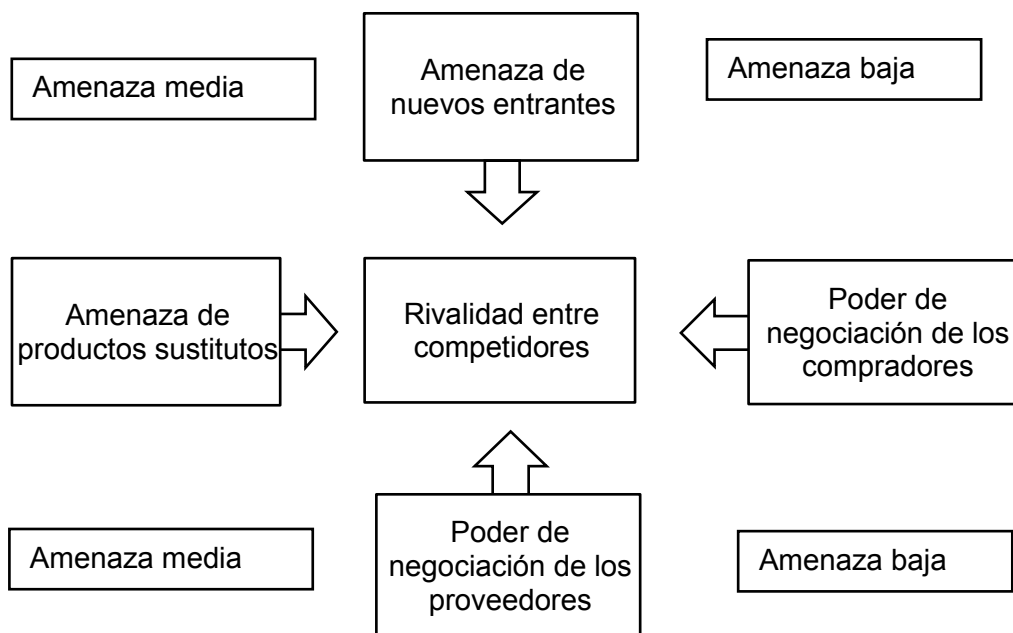
- **Rivalidad entre competidores**

La intensidad de la rivalidad entre los competidores de una industria, depende de ciertos factores que hacen que sea más fuerte o débil, que consiste en alcanzar una posición en el mercado de privilegio y la preferencia del consumidor a la hora de escoger. Esto se da, debido a los esfuerzos de las empresas que hagan, en cuanto a publicidad, introducción de nuevos productos y mejoramiento del servicio.

Dado que en la industria textil y de confecciones, hay muchas empresas pequeñas, se da la rivalidad muy fuerte; pues entre precios y calidad no hay mucha diferencia. En el sector de confecciones de fajas, donde se ven varias microempresas, la rivalidad es muy intensa; en este sector en Colombia no hay más de 4 empresas que superen los 100 empleados y puedan denominarse medianas.

Por lo tanto, esta es una amenaza alta para la empresa, pues son bastantes competidores con poca diferenciación en sus productos, precios y calidad. Sin embargo, este sector está creciendo de una forma rápida y se espera un mayor crecimiento, en donde se podría evidenciar un claro líder del mercado y reducir un poco esta amenaza.

**Figura 17. Fuerzas competitivas del sector confecciones en Colombia**



**Fuente:** Elaboración propia.

### 7.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para analizar la competencia de la empresa Confecciones Salome Ltda., se tendrá en cuenta los competidores directos y más fuertes de la empresa, primero se hizo una investigación de los factores que influyen en la decisión de compra entre la mayoría de empresas de fajas, para después escoger los dos principales y realizar la matriz del perfil competitivo.

A raíz de dicha investigación sobre la caracterización de la competencia<sup>64</sup> para la empresa, se determinaron las empresas de fajas que son las más fuertes competidoras para Confecciones Salome. Entre estas están Fájate, Piel de Mujer y Olith.

En un análisis de los competidores fuertes y potenciales para Confecciones Salome, se visitaron los puntos de venta, para averiguar los precios, tipo de tela, garantía y cuánto tardan los arreglos y fajas especiales. En esta investigación, se

<sup>64</sup>GALVIS COLLAZOS, Ingrid Marcela. Grado de satisfacción del cliente por el servicio y caracterización de la competencia. Proyecto para la empresa Confecciones Salome. 2010

encontró que Confecciones Salome es una empresa muy competitiva en el mercado frente a los demás, en cuanto a precios y calidad.

Se puede también observar que los arreglos son la mayor debilidad, pues en la mayoría de los lugares visitados, estos se demoran 1 o máximo 2 días, lo cual hace para la empresa un punto débil en este servicio, pues el tiempo de entrega de los arreglos es de 5 días hábiles.

También se puede ver que los modelos de las fajas varían de acuerdo a cada sitio, los tipos de telas y los precios, algunos manejan diferentes líneas y de acuerdo a la línea una calidad de tela diferente y por ende diferentes precios.

Lo anterior se puede observar en el siguiente cuadro:



**Cuadro 2. Descripción de los servicios de los competidores.**

<b>Nombre Almacén</b>	<b>Referencia</b>	<b>Precios</b>	<b>Servicios</b>	<b>Garantía</b>
LIRENNE	Enteras-Largas	De acuerdo a las medidas varia el precio. Oscila entre \$126.000 y \$166.000	Las fajas se entregan en 2 días hábiles. El primer arreglo no tiene costo y lo entregan el mismo día.	Tienen garantía de un (1) mes por cierres y broches.
SLIM & HEALTHY	Enteras-Largas Bodys	De acuerdo a la calidad de la tela, varia el precio. Manejan tres tipos de Powernet, uno más costoso que el otro.	Las fajas se entregan en 2 días hábiles. Los 2 primeros arreglos son gratis y se entregan el día siguiente.	La garantía es de quince (15) días por costuras y cierres.
FAJAS STYLE	Enteras-Largas Bodys Brassier	\$75.000 \$65.000 \$35.000	No tienen servicio de arreglos.	Tienen garantía de un (1) mes por cierres y broches.
ALZATTE FAJAS	Enteras-Largas Bodys Brassier Short Pescador	\$105.900 \$75.000 \$30.000 \$35.000 \$60.000	Los arreglos se entregan al día siguiente	Tienen garantía de un (1) mes por cierres y broches.
FAJAS OLITH	Enteras-Largas Bodys Brassier	\$120.000 \$95.000 \$50.000	Los arreglos tienen un costo de \$10.000 y se entregan al día siguiente.	Tienen garantía de tres (3) meses por cierres y broches.

**Cuadro 2. (Continuación)**

<b>Nombre Almacén</b>	<b>Referencia</b>	<b>Precios</b>	<b>Servicios</b>	<b>Garantía</b>
PIEL DE MUJER	Enteras-Largas Bodys	\$129.900 \$96.400	Las fajas sobre medida se entregan en 2 días hábiles. El primer arreglo no tiene costo.	Tienen garantía de quince (15) días por cierres.
FAJAS ANN CHERY	Enteras-Largas Largas/Mangas Brassier Cinturilla	\$98.000 \$103.000 \$50.000 \$70.000	El primer arreglo no tiene costo y se entregan en 2 días.	Tienen garantía de un (1) mes por cierres y broches.
FAJAS ANN MICHELL	Enteras-Largas Bodys Brassier Cachetero	\$105.000 \$75.000 \$50.000 \$98.000	Los arreglos tienen un costo de \$10.000 y se entregan al día siguiente. Solo reciben arreglos los viernes.	Tienen garantía de un (1) mes por cierres y broches.
FAJAS ANN SHANTEL	Enteras-Largas Bodys Largas-Brassier Entera-Largas	\$129.400 \$79.900 (Seamless) \$119.900 \$109.900 (Seamless)	No tienen servicio de arreglos.	
FAJATE	Enteras-Largas Bodys Brassier Cachetero	\$144.000 \$80.000 \$44.000 \$112.500	Las fajas se entregan en 2 días hábiles. El primer arreglo no tiene costo y se entregan en 1 día.	Tienen garantía de un (1) mes por cierres y broches.

**Fuente:** Elaboración Propia, basada en información obtenida de las empresas mencionadas.

**7.3.1 Descripción de la competencia.** Actualmente, se consideran los más fuertes competidores a Fajas Fájate y Fajas Piel de Mujer, ya que entre estos dos hay similitud en línea de productos, precios y el sector a donde está dirigido en el mercado.

**7.3.1.1 Fajas Fájate.** Fájate fue creada en 2003 en la ciudad de Medellín. Diseños D'Prada, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de fajas médico quirúrgicas, materna, post-parto y de uso diario en las líneas Femenina, Masculina y Teen. Fájate cuenta con más de 28 puntos de venta en el país y fuera de él. Esta empresa está certificada con la ISO 9001:2008, en diseño, producción y comercialización de fajas.<sup>65</sup> Su estrategia está enfocada a satisfacer siempre las necesidades que vayan apareciendo en el mercado y en la calidad de sus productos.

### **Línea de productos**

- Medicada Post quirúrgica Femenina y Masculina
- Materna
- Novias
- Teen
- Brassier
- Uso diario

### **Puntos de venta y distribución**

- Colombia: Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Medellín, Pasto, Tunja Valledupar, Villavicencio, Ipiales, Turbo, San Gil y Santander.
- Ecuador
- Estados Unidos
- República Dominicana
- Venezuela
- Panamá
- Costa Rica
- Sudáfrica
- Arabia Saudita

---

<sup>65</sup>Información consultada en octubre de 2012 e la página web [www.fajate.com](http://www.fajate.com)

**7.3.1.2 Fajas Piel de Mujer.** Piel de Mujer es una empresa dedicada a la producción y comercialización de Fajas reductoras, modeladoras y postquirúrgicas, enfocada en satisfacer las necesidades de sus clientes. Cuentan con puntos de venta propios lo que para mantener contacto permanente con su cliente y realizar el seguimiento que garantiza el mejor servicio.<sup>66</sup>

#### **Línea de productos**

- Post-quirúrgica
- Control y mantenimiento
- Materno
- Contornos Perfectos

#### **Puntos de Venta**

- Cali
- Bogotá
- Medellín

### **7.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

El objetivo de esta matriz es identificar como está la empresa frente a sus dos mayores competidores, para lo que se escogen los principales factores claves de éxito para la empresa y se compara con las otras, otorgando una calificación según lo analizado y estudiado anteriormente.

Para dar la calificación se utilizaron los siguientes términos y puntuaciones:

- Debilidad Mayor = 1
- Debilidad Menor = 2
- Fortaleza Menor = 3
- Fortaleza Mayor = 4

Para determinar los factores claves de éxito, se tuvo en cuenta todo lo relacionado con el sector, las perspectivas que tiene el mercado y como es el comportamiento de este; obteniendo los siguientes factores:

---

<sup>66</sup> Información consultada en octubre de 2012 e la página web [www.pieldemujer.com](http://www.pieldemujer.com)

- Posicionamiento de la marca
- Variedad de productos
- Cobertura nacional
- Precios
- Calidad
- Servicio Post-Venta

**Cuadro 3. Matriz MPC**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	FAJAS SALOME		FAJATE		PIEL DE MUJER	
		VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Posicionamiento de la Marca	0,20	4,00	0,80	3,00	0,60	4,00	0,80
Variedad de productos	0,20	3,00	0,60	3,00	0,60	2,00	0,40
Cobertura Nacional	0,25	4,00	1,00	2,00	0,50	1,00	0,25
Precios	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	3,00	0,30
Calidad	0,10	3,00	0,30	4,00	0,40	3,00	0,30
Servicio Post-Venta	0,15	2,00	0,30	4,00	0,60	4,00	0,60
<b>TOTALES</b>	<b>1,00</b>		<b>3,30</b>		<b>3,00</b>		<b>2,65</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basada en información obtenida de las empresas mencionadas.

Después de realizar la matriz en el cuadro 3, se analiza el resultado a partir de la media establecida, que es del 2,5. Donde, Fajas salome obtuvo una calificación de 3,30 superior a la de sus competidores más cercanos, su oportunidad de mejora apunta hacia la Marca y la Calidad del producto. Debe continuar Innovando en sus productos, en la imagen y en algunos aspectos de la calidad.

## **7.5 EVALUACIÓN GENERAL DE FACTORES EXTERNOS**

De acuerdo a las variables expresadas anteriormente relacionadas con el entorno externo de la empresa, se pasa a realizar la Matriz de Factores Externos, donde se ubican todas las variables que toca el entorno externo, y se les da una calificación de acuerdo al peso que tengan dentro de la empresa.

**7.5.1 Matriz EFE.** Esta matriz facilita el resumen de las variables externas como económicas, sociales, culturales, tecnológicas y del sector, de las que se hablaron en este capítulo y que son las que afectan directamente a la empresa para futuras decisiones y diseño de estrategias.

Para dar la calificación se utilizaron los siguientes términos y puntuaciones:

- Respuesta de la empresa mala = 1
- Respuesta de la empresa media = 2
- Respuesta de la empresa superior a la media = 3
- Respuesta de la empresa superior = 4

Después de realizar la matriz, se analiza el resultado a partir de la media establecida por el mercado, que es del 2,5.

**Tabla 1. Matriz EFE**

<b>Factores Claves de éxito</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Baja inflación	0,03	2	0,06
Crecimiento de la población	0,04	3	0,12
Mayor deseo de verse bien	0,05	4	0,2
Mano de obra calificada	0,03	3	0,09
Mayor demanda interna	0,04	2	0,08
Participación laboral más activa de la mujer	0,02	4	0,08
Mejor acceso a la información	0,03	3	0,09
Mayor consumo de productos de belleza	0,05	4	0,2
Más inversión en investigación y desarrollo	0,03	1	0,03
Mejor infraestructura tecnológica	0,03	3	0,09
Mejores relaciones entre países	0,04	2	0,08
Variedad de TIC	0,02	2	0,04
Tratados de Libre comercio	0,05	2	0,1
Reconocimiento del sector textil colombiano en otros países	0,03	3	0,09
Crecimiento del sector textil y de confecciones	0,05	3	0,15
Mayor inversión en el país	0,03	2	0,06
Estabilidad en los precios	0,03	3	0,09
Colombia mercado potencial	0,02	3	0,06
<b>AMENAZAS</b>			
Recesión económica en Europa	0,04	2	0,08
Disminución de las exportaciones colombianas	0,04	3	0,12
Disminución del ingreso per cápita	0,04	3	0,12
Altas tasas de interés	0,02	2	0,04
Fluctuación de la moneda	0,04	1	0,04
Alta competencia en el sector	0,04	2	0,08
Alta tasa de desempleo	0,03	2	0,06
Baja estabilidad económica	0,04	3	0,12
Recesión en la economía del país	0,04	2	0,08
Bajo índice de seguridad en el país	0,03	2	0,06
Aumento de la pobreza	0,02	2	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,55</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 1, la matriz de evaluación de factores externos, arroja un resultado de 2.55, que se nivela con la media de 2.5; lo que significa que para la empresa hay una especie de equilibrio entre las oportunidades y las amenazas. Que se convierte en un punto de atención para Confecciones Salome y sus proyecciones futuras de expansión y crecimiento internacional, ya que el entorno externo le ofrece extensas opciones y oportunidades en el sector, pero debe tener en cuenta la cantidad de amenazas que tiene que enfrentar y saber cómo debe hacerlo.

Las oportunidades más significativas para la empresa son las que tienen que ver con el ámbito cultural, como mayor deseo de verse bien y el aumento en el consumo en productos de belleza; esto es una oportunidad clara para la empresa, pues las personas en busca de estar y sentirse bien, y estar acorde al estereotipo de belleza creado por la sociedad, busca productos que ayuden a este propósito; lo que encajaría muy bien las fajas, ya sean para usar después de una operación o parto, o solo para moldear el cuerpo.

También, hay amenazas que pueden debilitar el aprovechamiento de las oportunidades, como la disminución de las exportaciones colombianas, pues Confecciones Salome, tiene un buen mercado abierto en diferentes países del mundo y si la economía de estos países cae, las ventas de la empresa también, por lo que se cataloga como una amenaza. Igualmente como puede suceder en el país con la disminución del ingreso per cápita, pues aunque las personas tuvieran el deseo de comprar, no podrían gastar su dinero en algo diferente a lo que es una necesidad básica.



## **8 ENTORNO INTERNO DE LA EMPRESA CONFECCIONES SALOME LTDA.**

En este capítulo se definirá la situación interna de la empresa Confecciones Salome, donde se señala el entorno actual de cada área que constituye la empresa; definiendo las fortalezas y debilidades de los procesos más importantes y poder establecer y conocer los recursos y capacidades reales con los que cuenta la empresa. El conocimiento de estos factores será de gran importancia para la formulación estratégica y la orientación de este plan.

### **8.1 RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA CONFECCIONES SALOME LTDA.**

Para determinar los recursos y capacidades de la empresa, se hará una recopilación de información de acuerdo a la experiencia de cada área, la observación de los procesos y la intervención de la gerencia.

**8.1.1 Presentación de la Empresa.** La empresa Confecciones Salome Ltda., dedicada a la confección y comercialización de fajas modeladoras y postquirúrgicas, que lleva 10 años en el mercado, ha tenido un gran crecimiento y expansión en los últimos dos años. A continuación se presenta una breve reseña de la organización, su misión y visión actual.

**8.1.2 Quiénes somos.** “La empresa colombiana Confecciones Salome Ltda., es creada en el año 2001 por los hermanos Gloria Patricia Castaño García y Jaime de Jesús Castaño García. Año en el que esta organización se convierte en pionera en el desarrollo del renglón de la confección y comercialización de Fajas Modeladoras y Postquirúrgicas en el departamento del Valle del Cauca.

En los estudios iniciales acerca de las necesidades del mercado, se estableció una decisión importante para desarrollar varios tipos de productos, con la finalidad de satisfacer puntualmente cada situación de nuestros clientes, ofreciendo un amplio portafolio y por supuesto con materiales de la más alta calidad, conservándonos como la empresa más competitiva del mercado.

Confecciones Salome Ltda., inicia como una microempresa que contaba con sólo dos máquinas en sus activos, dos operarias y por supuesto, el inmenso espíritu emprendedor de sus creadores.

En el año 2006, con importantes inversiones, se adquieren propiedades en la ciudad de Medellín y Bogotá, que permitieron la comercialización de fajas en estas ciudades y la apertura de nuevos mercados. En el mismo año se adquirió la nueva planta en el barrio Junín; ampliando su base de personal a 80 colaboradores, evolucionando orgullosamente a la categoría de mediana empresa, contribuyendo a la generación de empleo y desarrollo a nuestra región del Valle del Cauca.

En la travesía de buscar nuevos mercados, Confecciones Salome Ltda., despegó al encuentro de nuevas fronteras y comienza un período de capacitación y formación a nivel de exportaciones, entramos al círculo de formación con la organización Proexport Colombia y participa en el diplomado de Gerencia de Exportaciones; con esto se crea el departamento de Comercio Exterior y se inicia otra nueva búsqueda de clientes. Posteriormente nos adherimos al evento de la ciudad de Medellín COLOMBIAMODA; uno de los eventos de moda más importantes de Colombia y Latinoamérica, espacio donde logran hacerse decenas de contactos en el exterior y en consecuencia, se capitalizan cuantiosas ventas en el mercado extranjero contribuyendo al fortalecimiento de la empresa y de la economía de exportaciones de nuestro país.

En la actualidad, Confecciones Salome toma con fuerza el mercado de las fajas y se posiciona como una de las empresas más sólidas a nivel de calidad y diseño, las nuevas inversiones en publicidad e imagen, y el buen nombre que toma la marca, genera que la empresa goce de altos niveles de crecimiento, siendo de gran satisfacción para todos sus miembros, accionistas y colaboradores.

Ahora, los grandes retos de nuestra empresa son la búsqueda del liderato en el mercado de las confecciones de fajas, con propuestas diferentes y dando la mayor cantidad de alternativas de productos para nuestros clientes, el mejoramiento continuo de nuestra empresa en la búsqueda de superar nuestros estándares de calidad y de producción, y conservar la más amable atención y asesoría en el uso de nuestros productos.

Así, Confecciones Salome Ltda., considera que para lograr una empresa de gran magnitud, es necesario hacer un excelente trabajo día a día y por supuesto con la disciplina que exige este reto.”<sup>67</sup>

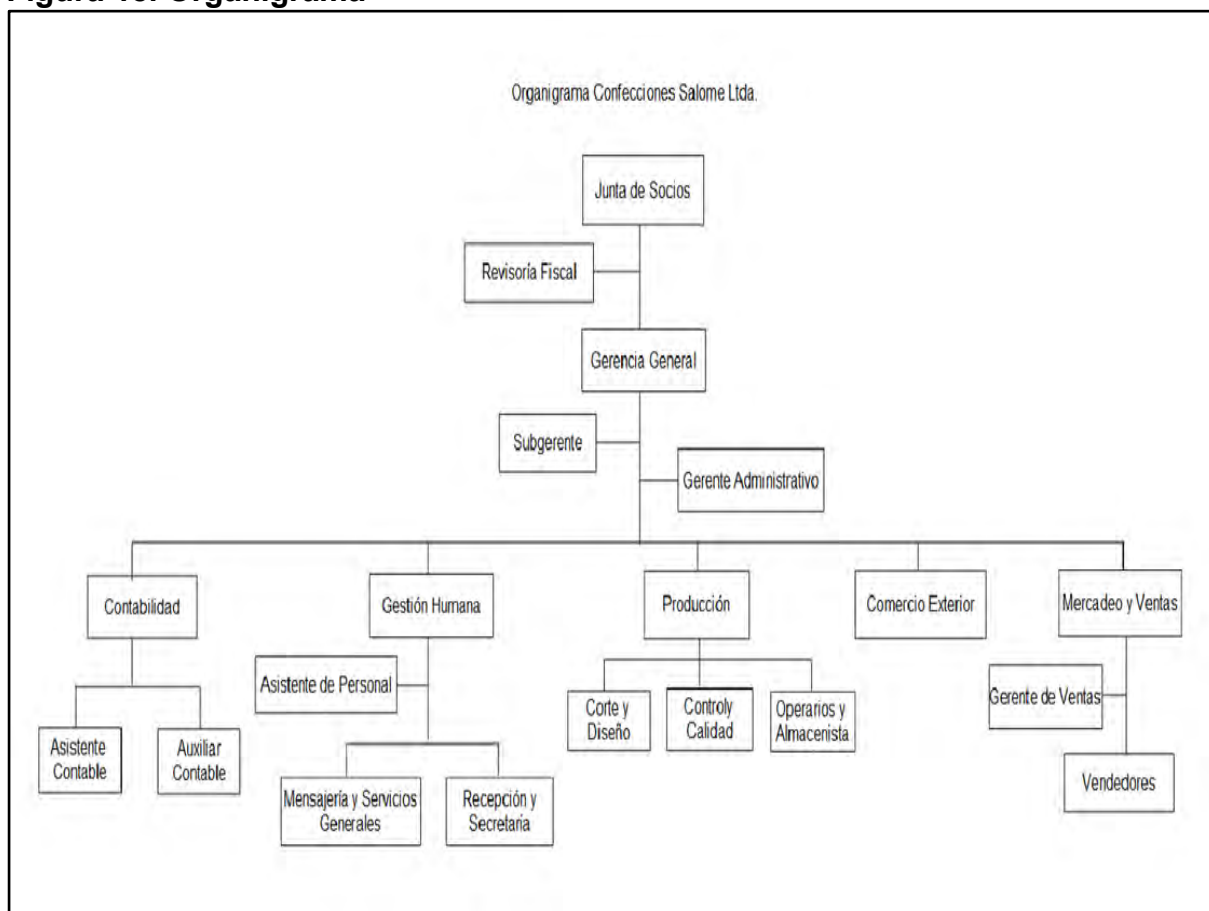
---

<sup>67</sup>FAJAS SALOME. Quiénes somos. [En línea]. Cali: Fajas Salome. 2010. [Consultado 13 enero de 2013]. Disponible en Internet: [www.fajasalome.com.co](http://www.fajasalome.com.co)

**8.1.3 Misión.** “Somos una organización orgullosamente Colombiana dedicada a la creación de prendas modeladoras utilizadas para mejorar, recuperar y estilizar la figura humana. Empleando en nuestros productos los mejores procesos de calidad y servicio garantizamos superar las expectativas de nuestros clientes y la rentabilidad de la empresa; además contribuimos socialmente al desarrollo de la región en la generación de empleos a personas mayores y cabezas de familia.”<sup>68</sup>

**8.1.4 Visión.** “Nos vemos en el 2010 como la empresa líder en el renglón de las confecciones de prendas modeladoras en el mercado regional con fuerte visión exportadora; con una infraestructura organizacional orientada al mercado, ofreciendo innovación permanente a través de la investigación y creación de nuevos productos.”<sup>69</sup>

**Figura 18. Organigrama**



**Fuente:** Archivos de la empresa Confecciones Salome.

<sup>68</sup>Ibíd., [en línea] [www.fajasalome.com.co](http://www.fajasalome.com.co)

<sup>69</sup>Op. Cit., [en línea] [www.fajasalome.com.co](http://www.fajasalome.com.co)

**8.1.5 Ubicación.** La empresa se encuentra ubicada en Cali, en el barrio Junín donde tiene su sede principal, en la Carrera 23d #13 - 37, lo que incluye oficinas administrativas, planta de producción, bodegas de producto terminado y dos puntos de venta, igualmente en la ciudad tiene otros cuatro puntos de venta más. Además, en el momento cuenta con 39 puntos de venta distribuidos en 22 ciudades del país.

**8.1.6 Portafolio de Productos.** Confecciones Salome Ltda., es una empresa que focaliza sus esfuerzos en las actividades de confección y comercialización de fajas modeladoras y postquirúrgicas que diseña y fabrica. El proceso productivo está claramente identificado y clasificado en tres actividades generales: corte, confección y terminación<sup>70</sup>.

El principal producto que fabrica la empresa son las fajas post-quirúrgicas y modeladoras, que se dividen en varias líneas que se catalogan así<sup>71</sup>:

**Fajas largas:** ideales para procesos post-operatorios, puesto que son diseñadas para ser usadas desde la altura de la rodilla hasta los brazos de la persona.

**Chalecos y cinturillas:** principalmente como moldeadoras del sector abdominal y lumbar del usuario.

**Bodys:** fajas modeladoras de uso femenino, ideales para la zona corporal comprendida desde la cintura hasta el pecho.

**Shorts:** de uso masculino y femenino, con el fin de realzar los glúteos de la persona.

**Tops:** Cumplen la misma función de un sostén femenino normal, con la diferencia de que cuentan con materiales y diseños ideales para procesos post-operatorios y estéticos en los senos femeninos.

---

<sup>70</sup>Presentación institucional Confecciones Salome Ltda. 2012.

<sup>71</sup>ESTRADA GONZALEZ, Álvaro José. Análisis del sistema de costeo de Confecciones Salome Ltda. Proyecto para la empresa Confecciones Salome. 2010.

**Figura 19. Modelos de fajas de Confecciones Salome**



**Fuente:** Información suministrada por la empresa.

**8.1.7 Cubrimiento del mercado.** Fajas Salome cuenta con un amplio cubrimiento a nivel nacional del mercado, con 39 puntos de venta en 22 ciudades de Colombia, donde las principales ciudades como Bogotá, Medellín y Cali, cuentan con el mayor número de puntos de venta. También, está cubriendo una parte internacional, gracias a la gestión del departamento de Comercio Exterior se han hecho relaciones principalmente con Estados Unidos, República Dominicana, Suiza, España, México, Perú y Ecuador.

En la ciudad de Cali se encuentra su punto de fábrica y almacenamiento, y los puntos de ventas propios están distribuidos así:

- Cali
- Palmira
- Bogotá
- Medellín
- Rio Negro
- Villavicencio
- Cúcuta
- Ibagué

- Montería
- Cartagena
- Barranquilla
- Santa Martha
- Ipiales
- Pasto
- Popayán
- Pereira
- Neiva
- Bucaramanga
- Manizales
- Tunja
- Tuluá
- Yopal

Algunos de estos puntos de venta se encuentran en Centros Comerciales de la ciudad, aunque el enfoque del negocio no está encaminado a establecer en estos lugares sus puntos; prefieren tener un centro más cercano a sus clientes y de pronta respuesta a las necesidades de los consumidores.

**8.1.8 Recursos Humanos.** Para el año 2012 Fajas Salome cuenta con alrededor de 500 empleados, que se dividen entre operarios, administrativos, personal de ventas y gerencia. Donde más del 70% está concentrado entre los operarios, que a su vez están divididos por las áreas de confección de fajas y también de la planta de jeans; entre corte, confección, empaque y producto terminado, se encuentra la mayor parte de los empleados.

**8.1.9 Proveedores.** Confecciones Salome actualmente cuenta con una lista de aproximadamente 20 proveedores, que cubren las necesidades de compra de materias prima e insumos requeridos para la elaboración de las fajas. Sin embargo, para algunos materiales solo se cuenta con un proveedor, lo que hace que en caso de urgencia de un insumo, se debe acoplar a los parámetros puestos por el proveedor.

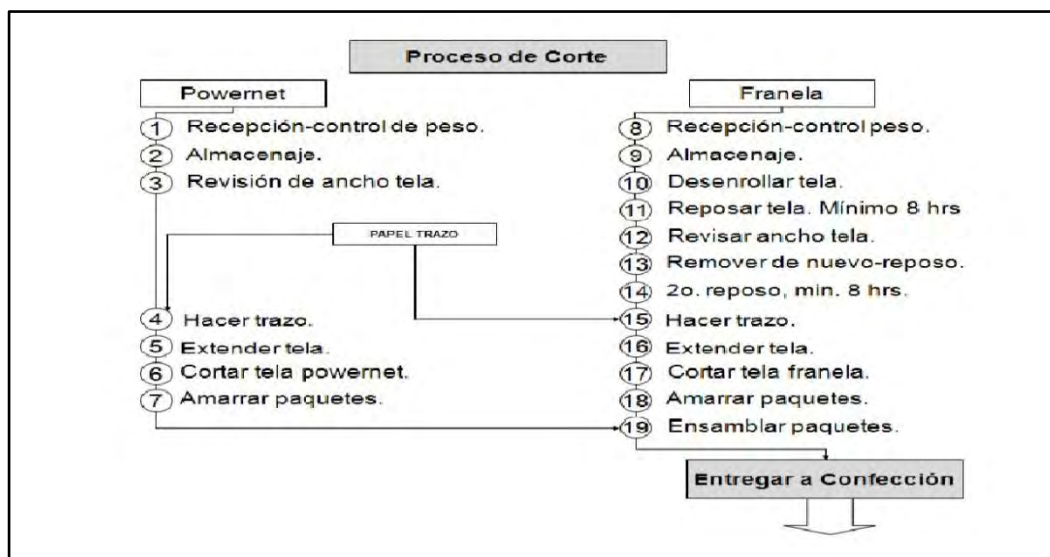
**8.1.10 Calidad del Producto.** Las fajas modeladoras salome son fabricadas en dos tipos de tela, la parte exterior es elaborada en Powernet de la más alta calidad, la cual ejerce la presión adecuada para moldear tu figura. En la parte interior viene forrada en franela lycra algodón, tela suave al tacto, con broches internos en el cierre para facilitar la colocación de la faja.

La política de calidad de la empresa es muy importante a la hora de elaborar sus productos; por eso se escogen los mejores proveedores y se realiza una prueba de calidad de la tela antes de su procesamiento y después de hecha la prenda. Esto con el fin de ofrecer el mejor producto a sus clientes y consumidores y asegurar la fidelización de los mismos.

**8.1.11 Proceso Productivo.** El proceso productivo de la empresa tiene tres etapas principales, corte, confección y terminado. Sin embargo, los detalles antes de estos procesos son también importantes, como la compra de insumos y el despacho de estos a cada taller. Los principales procesos son descritos a continuación:

**Corte:** es la primera actividad del proceso productivo que corresponde al tajo de las telas, implicando una serie de actividades previas de almacenamiento, necesarias para la óptima fabricación de la prenda. Las fajas son fabricadas con tres tipos de tela que son el Powernet, Franela Lycra y Blonda, con una característica generalizada que corresponde a la alta elasticidad de estos materiales. Por esta razón, las telas son puestas en estanterías para tener tiempos de reposo superiores a 2 días, lo que garantizará el tajo y confección preciso de la faja; después de este tiempo de descanso, se realiza el trazo de los moldes sobre la tela, seguido de la extensión de la misma y así se dará inicio al corte de las piezas de la prenda.

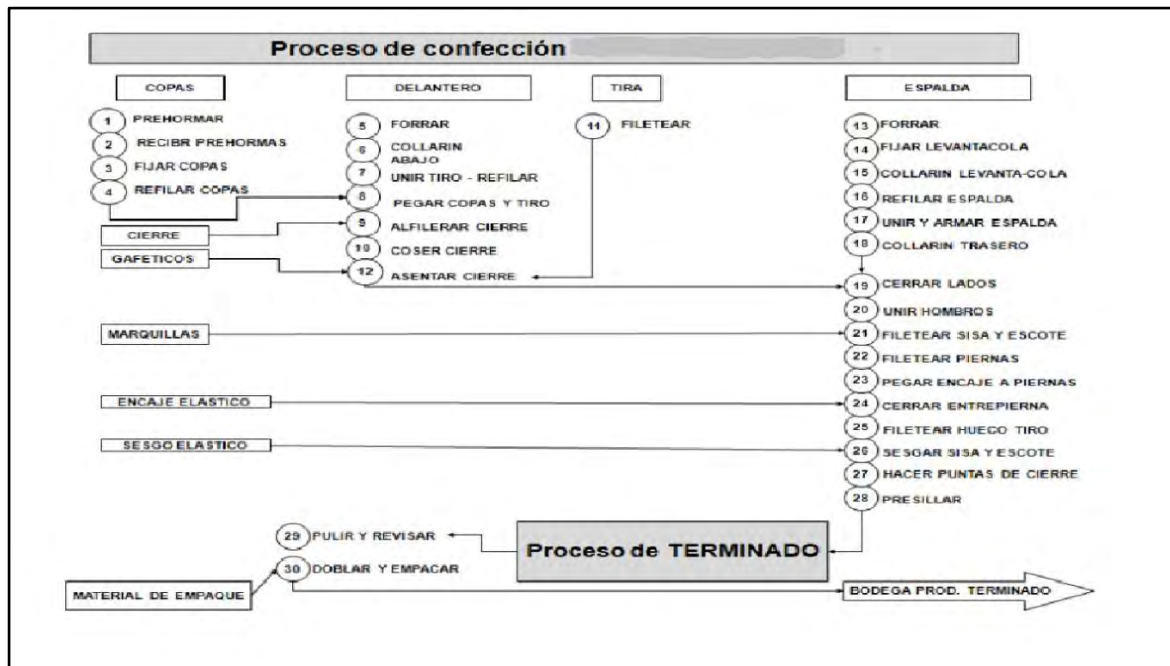
**Figura 20. Proceso de corte**



**Fuente:** Proyecto elaborado por Álvaro José Estrada para la empresa Confecciones Salome.

**Confección:** En esta fase las partes de la faja toman su forma y funcionalidad final. Este proceso se encuentra segmentado de acuerdo a las partes de la prenda, es decir, que existen maquinarias y operarias especializadas en la confección de partes específicas de la faja; una sección puede ser responsable de la confección de la parte trasera de la prenda, otra de la delantera y demás partes que según la referencia de producto lo requiera.

**Figura 21. Proceso de Confección**



**Fuente:** Proyecto elaborado por Álvaro José Estrada para la empresa Confecciones Salome.

**Terminado:** es la última actividad del proceso productivo, que por tratarse de la confección de prendas, necesita del pulido de las costuras en sus extremos con el fin de eliminar sobrantes de hilos o hilazas, todo con el propósito de otorgarle a la faja la estética y comodidad requerida. El proceso de terminado finaliza con la revisión de calidad de la prenda, donde se evalúan las costuras, la elasticidad, los tallajes y demás accesorios que incluye la faja, de igual manera en esta actividad no se hace necesario el emplear equipos o máquinas para evaluar la calidad.

El área de terminado, es responsable del empaque de la faja y del material necesario para ello, que está compuesto por dos elementos, que son la bolsa



plástica sellable y el alma de cartón, que cumple las funciones de la etiqueta del producto.

Culminadas estas tres fases esenciales del proceso productivo de Confecciones Salome Ltda., la faja está lista para su distribución y posterior comercialización.<sup>72</sup>

## **8.2 DIAGNÓSTICO INTERNO**

El proceso administrativo es importante para toda organización y su manejo, pues dependiendo de este se clarifican muchas variables y se deja menos a la especulación. A continuación se describirá el proceso administrativo, evaluando las principales debilidades y fortalezas de la empresa.

**8.2.1 Planeación.** El proceso de planeación en Confecciones Salome, no está establecido formalmente por parte de la gerencia; sin embargo, se cumplen con algunas características de la planeación, pues fijarse objetivos y metas es la principal actividad que debe hacerse para tener un rumbo y trazarse un camino para llegar a ello.

Por lo tanto, aunque no formalmente ni expuesto a todos los empleados, la gerencia se formula unos objetivos que quiere alcanzar, generalmente estos se definen por la ventas que quieren lograr, así como el personal de ventas crea un camino o una serie de actividades que van a hacer para lograr la meta propuesta.

Pero, al no exponer estas ideas a los empleados, se evidencia una desorganización que hace que toda la empresa no trabaje conjuntamente para alcanzar los mismos objetivos. En ocasiones, se puede evidenciar la falta de planeación en la parte productiva, pues se establecen unas metas de ventas, pero no miden su capacidad productiva; por esto se han presentado unas fallas a la hora de producir, pues se quedan cortos sobretodo en el personal para producir cierta cantidad de prendas, en el tiempo que lo tienen planeado, generalmente en las temporadas altas.

La poca dinámica de planeación ha hecho a la empresa tener que limitarse a la hora de enfrentarse con los constantes cambios en el entorno y que no le permiten explorar nuevos objetivos; por ejemplo, en el proceso de compra de materias

---

<sup>72</sup>ESTRADA GONZALEZ, Álvaro José. Análisis del sistema de costeo de Confecciones Salome Ltda. Proyecto para la empresa Confecciones Salome. 2010.

primas, no se tiene un parámetro de compras, que establezca cómo, cuándo, y a cuánto comprar. Lo que hace que si se agota algún material, puede que la producción en algún momento se detenga y haya que esperar hasta que el proveedor tenga la disponibilidad de enviar lo que se requiere.

El problema de no hacer el proceso de planeación formalmente hace que la empresa no tenga una respuesta inmediata al constante cambio que se vive en la industria y en la economía. Por esto, se hace urgente planear a un futuro lo que la empresa quiere y esto hará más proactiva la organización.

**8.2.2 Organización.** Desde hace aproximadamente dos años, el proceso de organización en la empresa se ha ido mejorando significativamente; empezando por dejar claro la estructura organizacional que tiene la empresa y la descripción de los cargos que tiene cada empleado. Para lo que se elaboró el perfil de cada cargo, el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo.

En el proceso de selección de cada empleado, hasta la introducción de este a su puesto de trabajo, se evidencia la organización para este proceso, pues se realizan una serie de pruebas que hace que escoger el personal sea más eficaz.

Estas pruebas se dividen dependiendo del cargo al que se aspire; si aspira a un cargo de operaria(o), la supervisora de turno le hace una prueba en la máquina que se necesite o que la persona maneje. Posteriormente se le hará una entrevista con la persona encargada de Talento Humano. Si aspira a un cargo administrativo, esta persona se le hará una entrevista con la persona encargada de Talento Humano, el contador y en algunas ocasiones con el Gerente Administrativo. En ambos casos, si cumplen con los requisitos, se les aplican la Prueba Wartegg.

Después de la entrevista y la prueba, se les hace una pequeña inducción, donde se le entrega y establecen los derechos y deberes que contiene el reglamento interno de trabajo, las normas de higiene y seguridad industrial y la forma en la que funciona la empresa jerárquicamente.

Sin embargo, proveniente al problema de planeación anteriormente descrito, no se organizan reuniones donde participen los miembros de la organización, o los supervisores de área para discutir objetivos, metas y estrategias o solución a un problema; en ocasiones se da a conocer la decisión ya tomada. O simplemente se hacen reuniones informales para la solución inmediata de algún problema urgente.

**8.2.3 Dirección.** Dada la estructura organizacional que tiene la empresa, la dirección se da fácilmente, pues la gerencia toma decisiones y se transmiten a los supervisores, que a su vez transmiten a sus empleados a cargo. Generalmente, la información se transmite oralmente primero, y posteriormente se entrega un comunicado a cada supervisor de área para que este publique en un lugar visible en el área de trabajo.

El liderazgo por parte de los altos cargos se evidencia en el gerente administrativo, que es la persona que más contacto tiene con los empleados; el gerente ejerce un liderazgo autoritario y enfocado a la tarea, aunque cada empleado sepa lo que tiene que hacer, el gerente por medio de los supervisores se cerciora de que las cosas se estén haciendo muy bien y, si no es así, se toman medidas de control antes estas situaciones, como llamados de atención, sanciones, etc.

En cuanto a cómo se manejan las relaciones con los empleados, referente a la capacitación y motivación de estos, puede verse que la empresa invierte poco en capacitaciones y algunos comportamientos de los altos cargos hacia los empleados, hace que estos se sientan poco motivados; no obstante, los empleados catalogan a la empresa de ser muy buena y cumplida, y se comprometen con las labores de ella.

**8.2.4 Control.** En la empresa se aplican mecanismos de control para algunos procesos claves para el desarrollo de su objeto social. El supervisor para los procesos administrativos es el revisor fiscal, que se encarga de monitorear todo lo concerniente a lo financiero y contable, y brindar soluciones a los inconvenientes que encuentre.

Otro elemento de control, es la revisión mensual de los documentos internos que maneja cada punto de venta, como el reporte de caja diario, los inventarios y el cuadre de las facturas del mes; este proceso es realizado por el asistente contable, que toma como base los valores que aparecen en el sistema CG1 y deben ser los mismo que aparecen en los documentos.

El mecanismo de control más utilizado es el de la supervisión directa en cada área, donde hay un jefe y este mira como se están realizando las actividades y de esta forma informa al gerente para tomar correctivos; también el proceso de los inventarios es uno de los más importantes, pues con este se pueden determinar muchas variables, de insuficiencias entre lo que el área reporta con lo relacionado en el sistema CG1.

Para disminuir los errores se han implementado formatos para cada proceso, como por ejemplo el formato de orden de corte, que lo realiza la persona encargada de administrar los pedidos, donde coloca las referencias, colores y tallas que necesita para cubrir los pedidos tanto de clientes como los de la bodega principal. También hay formato de pedidos para los puntos de venta y un formato para que los talleres pidan los insumos necesarios para la producción.

**8.2.5 Proceso financiero.** El área financiera está a cargo de un contador que maneja todo lo relacionado con los procesos contables de la empresa, generación de informes, balances y demás afines a su cargo; además, esta persona es el jefe de los auxiliares y personal administrativo, lo que hace que su carga laboral sea más pesada y tenga que preocuparse por otros asuntos que no son específicamente los contables.

Sin embargo, desde el año 2010 se está implementando y ejecutando presupuestos anuales y mensuales de gastos, costos y ventas para la empresa, especificando cada área; lo que ha ayudado mucho al cumplimiento de algunos objetivos de la empresa y conociendo a fondo cada movimiento que se realiza, monetariamente hablando.

Los resultados de la empresa son los esperados, y financieramente es muy sólido y líquido, lo que la hace rentable y con capacidad endeudamiento. Sus obligaciones a corto y largo plazo son pocas y las utilidades son reinvertidas para la financiación, y con la rentabilidad y los ingresos, casi no recurren a préstamos bancarios, solo si es necesario.

**8.2.6 Proceso operativo.** En cuanto a los procesos productivos, puede decirse que son los que más cuidado tienen a la hora de controlarse, pues es de los vitales en la cadena productiva de la empresa. Por esto, se contrata a personal capacitado y calificado para realizar estas labores, que como se manejan máquinas y prendas delicadas, deben ser personas idóneas para estos cargos.

En este proceso es donde más planeación se trata de aplicar, pues la producción es de la parte más importante para el objeto social de la empresa; por lo que con una persona a cargo de manejar todos los pedidos de los clientes y de estar pendiente de las cantidades mínimas y máximas en la bodega de producto terminado, se hace una especie de planeación para mandar a confeccionar la cantidad de fajas, pero esto no se hace pensando a largo plazo, si no que se toma en cuenta el diario de los movimientos.

En el manejo de los inventarios, de acuerdo con el sistema CG1, donde se realizan todos los movimientos de entradas y salidas, se debe tomar la base para la comparación de los inventarios. El inventario de producto terminado se hace mensualmente, con esto se pretende tener un control sobre el producto terminado, ya que son muchas referencias y varios colores, donde llegan a haber más confusiones a la hora de un despacho.

La infraestructura con la que cuenta la empresa es, en tamaño lo necesario para la capacidad de la organización, aunque no es la adecuada, pues aunque está ubicada en el mismo sector son en 5 edificios diferentes que están repartidas las áreas de la empresa, por lo que implica un riesgo alto para los empleados que deben pasar calles y arriesgarse más de lo normal.

**8.2.7 Recursos Humanos.** La empresa Confecciones Salome cuenta con personal capacitado para las labores de la organización. En la parte administrativa dispone de personal con conocimientos contables y administrativos, la mayoría con formación técnica y tecnológica; al igual que la persona encargada del área de Talento Humano. La parte contable, que está encabezado por la contadora, y conformado por el asistente contable y la persona encargada de costos, quienes tienen formación académica universitaria.

En el área operativa, aproximadamente el 60%<sup>73</sup> de los empleados tienen formación técnica y tecnológica, algunos empleados se han formado empíricamente; pero desde su experiencia todos aportan y ayudan al desarrollo de la empresa.

El clima laboral en general es bueno, todos los empleados tienen claridad en los derechos y deberes que tienen, y en las responsabilidades que deben cumplir para el proceso de la empresa. En algunos casos, se puede observar falta de motivación de los empleados, por situaciones que se crean entre áreas, problemas de índole personal, que llega a crear un mal clima, aunque no se presenta frecuentemente. Sin embargo, se nota las ganas de los empleados de colaborar con la empresa y trabajar en equipo para apoyar su crecimiento.

La empresa es muy cumplida con sus obligaciones laborales, como el pago del salario, las afiliaciones a la entidad de Salud y ARP. Esto hace que los empleados se sientan motivados y les guste trabajar. Pero así como la empresa cumple con

---

<sup>73</sup> Programa de Salud Ocupacional de la Empresa Confecciones Salome. 2012

sus obligaciones, también ejerce su derecho de sancionar a los empleados en caso de faltas leves o graves. Siempre que se presenta una falta, se sigue un proceso para la sanción; primero se llama al empleado a acta de descargos y luego se le aplica el correctivo, como llamados de atención, suspensión o expulsión.

**8.2.8 Mercadeo y Ventas.** El área comercial de la empresa, lo integra la gerente de ventas y por las vendedoras de cada punto de venta en el país. Todos los puntos de venta del país, cuenta con una vendedora y en algunos una auxiliar, cada una tiene un perfil de administradora y muy buena imagen, todas deben llevar el uniforme que la empresa ha asignado, para que los clientes se lleven una buena impresión de la empresa. Igualmente, los puntos de venta están adecuados para el mejor recibimiento del cliente, donde los colores institucionales, que son fucsia y blanco.

Cada punto de venta, cuenta con una bodega pequeña con una cantidad mínima de prendas. Las bolsas en las que se entrega las prendas a los clientes, llevan el logo de la empresa. También, en algunos meses del año como mayo-junio y noviembre-diciembre, se hacen cuñas en la radio de Caracol, promocionando las Fajas Salome.

**8.2.9 Servicio Post-Venta.** En el servicio post-venta, que es el servicio de arreglo de las fajas, después de usadas, cuando pierden elongación y/o quieren cambiar algo en la prenda; es donde menos eficiencia hay, pues comparado con otras empresas de confecciones de fajas, la entrega se demora 3 días más que en otras empresas. Lo que hace que muchos clientes prefieran llevar la prenda a otro lugar, corriendo el riesgo de dañarla. Además, en ocasiones puede llegar a incumplirse con el tiempo que se le propone al cliente.

Esto puede darse por la cantidad de personal que trabaja en esta área, pues para la demanda de arreglos que tiene la empresa, es muy poco y no alcanza a cubrir a tiempo el servicio solicitado de los 30 puntos en el país. Sin embargo, se está haciendo un esfuerzo en mejorar este servicio incluyendo más personal para el área.

**8.2.10 La Matiz de evaluación de factores internos matriz EFI.** Esta matriz es una ayuda para formular estrategias internas, evaluando las fortalezas y debilidades que se pueden observar y analizar dentro de las áreas funcionales de la empresa. Para la elaboración de esta matriz se utilizan factores críticos de la organización, teniendo en cuenta los descritos en el diagnostico interno que se realiza previamente y los factores que influyen en los procesos administrativos.

Para evaluar cada factor se le debe asignar un peso relativo, según la importancia para la empresa y después darle una calificación, que se determina así:

- Debilidad mayor = 1
- Debilidad menor = 2
- Fortaleza menor = 3
- Fortaleza mayor = 4

Después se interpretan los resultados a partir de la media, que en esta escala es de 2,5.

**Tabla 2. Matriz EFI**

<b>Factores Claves de éxito</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado o Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Estructura organizacional formal	0,05	4	0,2
Actividades coordinadas entre áreas de la empresa	0,06	3	0,18
Eficiente dirección de superiores	0,03	3	0,09
Buen desempeño financiero, capacidad de endeudamiento y liquidez	0,1	4	0,4
Personal capacitado y competente	0,07	4	0,28
Bajos costos operativos	0,2	4	0,8
Buena infraestructura	0,04	3	0,12
Equilibrio entre capacidad instalada vs empleada	0,02	3	0,06
Proceso de selección efectivo	0,03	3	0,09
El personal tiene todas las garantías laborales	0,05	4	0,2

**Tabla 2. (Continuación)**

<b>DEBILIDADES</b>			
Deficiente planeación estratégica a largo plazo	0,06	1	0,06
Ausencia de mecanismos de evaluación de desempeño	0,04	2	0,08
Pocas políticas administrativas	0,04	1	0,04
Bajo control sobre políticas	0,04	1	0,04
Deficiencia en administración y control de inventarios	0,05	1	0,05
Poca capacitación por parte de la empresa hacía sus empleados	0,04	1	0,04
Motivación a los empleados	0,03	2	0,06
Percepción por parte del personal	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,84</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

El puntaje que arroja esta matriz en la tabla 2 es de 2.84, lo que quiere decir que sus fortalezas son más que sus debilidades, aunque no es por mucho que supera la media; es decir, que existen debilidades que son muy significativas para la empresa por lo que debe tener cuidado con estos factores, ya que pueden involucrar áreas muy importantes y puede dañar objetivos y metas a un futuro.

Según los resultados de la matriz de factores internos, la mayor fortaleza de la empresa son los bajos costos operativos con un valor de 0,8; lo que puede ser una gran oportunidad para desarrollar estrategias para aprovechar esta variable y que ayude al crecimiento de la organización.

Sin embargo, las debilidades si no se toman correctivos pueden llegar a ser perjudiciales y no se podrían aprovechar las fortalezas. Según los resultados de la matriz la mayor debilidad de la empresa es la ausencia de mecanismos de evaluación de desempeño para los empleados, pues no se lleva un control de la práctica de las tareas realizadas por los empleados y si este es idóneo o no para el cargo.



## 9 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se elaborará el plan estratégico para la empresa Confecciones Salome Ltda., con el que se pretende enfocar su actividad en los próximos años. En la formulación estratégica a continuación, se plantea la misión, la visión, valores corporativos, objetivos, políticas y estrategias generales.

### 9.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para empezar la formulación estratégica, se debe tener claro cuál es el enfoque que se le quiere dar al direccionamiento de la empresa, y así facilitar y respaldar el plan estratégico que se desea implementar.

Por esto, y teniendo en cuenta los análisis externo e interno, descrito en los capítulos anteriores, se procede a realizar la matriz PEEA, que indica el posicionamiento estratégico en el que se encuentra la empresa. Con esta matriz se intenta examinar e identificar como está la empresa frente a la fuerza financiera, ventaja competitiva, fuerza de la industria y la estabilidad ambiental; y encontrar su posición, ya sea agresiva, competitivo, defensivo o conservador, y así formular la mejor estrategia para el futuro.

Posteriormente, se realiza un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con la matriz DOFA, de acuerdo a los previos estudios en este documento y formular las mejores estrategias basados en dichas variables.

**9.1.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de acciones, PEEA.** Esta matriz tiene cuatro cuadrantes que evalúan diferentes factores para determinar la posición estratégica, como lo son: Fuerza Financiera (FF), Fuerza de la Industria (FI), Estabilidad Ambiental (EA) y Ventaja Competitiva de la compañía (VC), variables que son determinantes para posición estratégica de una organización.

Para realizar esta matriz se deben seguir unos pasos claves; primero, identificar cada factor que encaja en cada variable de la matriz, se tiene en cuenta el análisis externo e interno de este documento, y así determinar cuáles son los indicadores de análisis relevantes y que establezcan la posición de la empresa Confecciones Salome.

Después, de identificar los indicadores, se les debe dar una calificación, que va de 0 a 6, donde 0 es el valor que indica gran debilidad o amenaza y 6 gran fortaleza u oportunidad. Al poner el valor correspondiente a cada factor, se suman y se promedia los valores y el resultado es el valor de cada variable.

Para finalizar se debe calcular el valor de los dos ejes, vertical y horizontal, donde en el vertical se indican la suma de los factores FF y EA, y en el horizontal la suma de VC y FI. Con el resultado de esta suma, se obtienen los dos valores que deben marcarse en cada eje y de donde sale el vector que indica en qué posición se encuentra la organización<sup>74</sup>.

## 9.2 Matriz PEEA

A continuación se muestra en el cuadro 5 el resultado de la matriz para Confecciones Salome.

**Tabla 3. Resultado Matriz PEEA**

	Calificación							Promedio
<b>a. Estabilidad Ambiental</b>	0	1	2	3	4	5	6	
Económicas				x				
Sociales					x			
Culturales						x		
Políticos			x					
Tecnológicas				x				
<b>CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR</b>			<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>4,3</b>
	Calificación							Promedio
<b>b. Fuerza de la industria</b>	0	1	2	3	4	5	6	
Crecimiento del sector							x	
Perspectivas del mercado						x		
Competidores directos				x				
Fuerza de competidores				x				
Fuerza de compradores					x			
Fuerza de proveedores						x		
Fuerza de productos sustitutos			x					
Fuerza de nuevas empresas			x					
<b>CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR</b>			<b>4</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>4,1</b>

<sup>74</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores, 2008. P. 42

**Tabla 3. (Continuación)**

	Calificación							Promedio
<b>c. Ventaja Competitiva</b>	0	1	2	3	4	5	6	
Participación en el mercado				x				
Portafolio de productos						x		
Calidad del producto					x			
Canales de distribución						x		
Imagen corporativa				x				
<b>CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR</b>				<b>6</b>	<b>4</b>	<b>10</b>		<b>4</b>
	Calificación							Promedio
<b>d. Fuerza financiera</b>	0	1	2	3	4	5	6	
Gestión de recursos				x				
Liquidez						x		
Endeudamiento					x			
Rentabilidad					x			
<b>CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR</b>				<b>3</b>	<b>8</b>	<b>5</b>		<b>4</b>

**Fuente:** Elaboración propia adaptado del libro Gerencia Estratégica – Humberto Serna G.

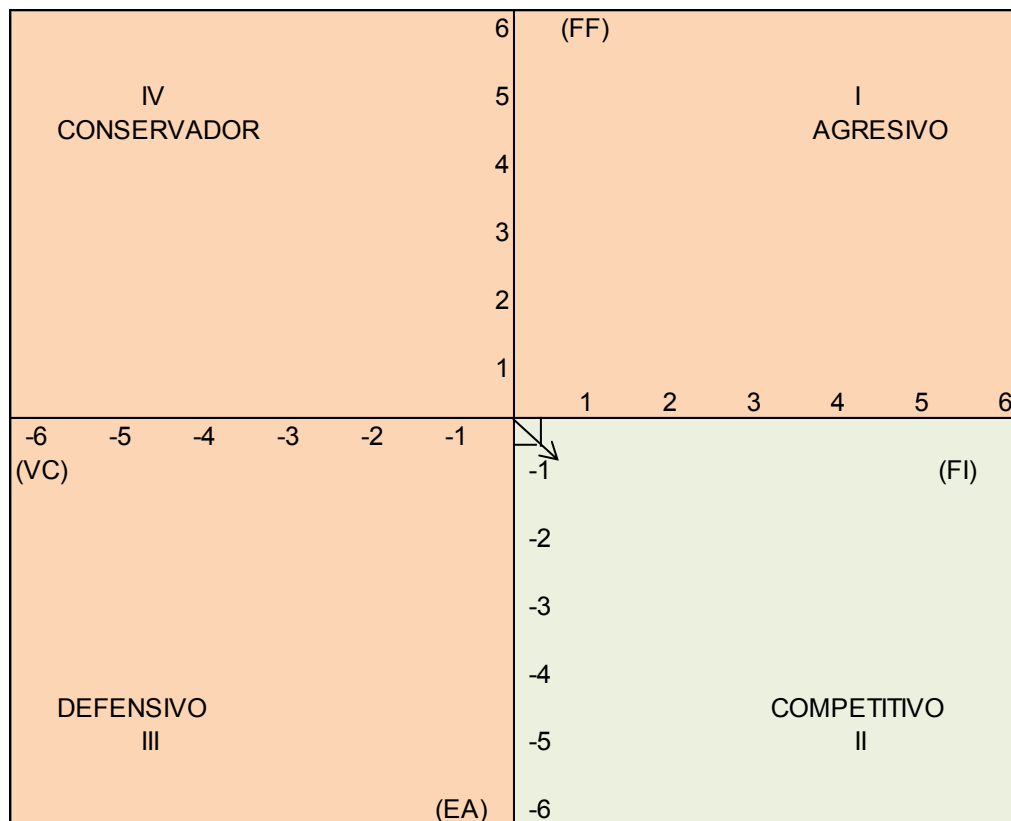
De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla 3, los valores para marcar la gráfica son los siguientes:

$$\text{Eje Vertical} = \text{FF} - \text{EA} = 4 - 4,25 = -0,3$$

$$\text{Eje Horizontal} = \text{FI} - \text{VC} = 4,13 - 4 = 0,1$$

Entonces, poniendo estos resultados en la gráfica, la posición de Confecciones Salome sería Competitiva, como se muestra a continuación en la figura 22:

**Figura 22. Posición Estratégica Confecciones Salome**



**Fuente:** Elaboración propia adaptado del libro Gerencia Estratégica – Humberto Serna G.

Por ende, la figura 22 indica que la empresa está en una posición competitiva, lo que significa que está en una industria atractiva y dispone de una ventaja competitiva importante dentro de un sector con alto crecimiento. Se puede decir que su mayor debilidad se encuentra en la fuerza financiera, lo que debe llevar a la empresa a encaminar sus esfuerzos a crear estrategias de esta índole.

**9.2.1 Análisis DOFA.** El análisis DOFA, permite determinar la respuesta de la empresa en su sector y si está capacitada para esto. Es una herramienta muy útil, ya que permite socializar cada variable externa e interna de la empresa, y saber cómo se pueden compactar para lograr una buena estrategia.

La matriz DOFA toma en consideración las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de cada organización. El análisis de estos factores permitirá recrear un ambiente más real de la empresa y permitirá la formulación de

las estrategias para aprovechar las fortalezas, disminuir las amenazas, beneficiarse de sus oportunidades y prevenir el efecto de las debilidades<sup>75</sup>.

Para realizar la matriz DOFA para la empresa Confecciones Salome, se toman las variables descritas en los capítulos anteriores en el entorno externo e interno, que se califican en la Matriz EFE y Matriz EFI, respectivamente.

#### **Cuadro 4. Matriz DOFA**

<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
1. Baja inflación 2. Crecimiento de la población 3. Mayor deseo de verse bien 4. Mano de obra calificada 5. Mayor demanda interna 6. Participación laboral más activa de la mujer 7. Mejor acceso a la información 8. Mayor consumo de productos de belleza 9. Más inversión en investigación y desarrollo 10. Mejor infraestructura tecnológica 11. Mejores relaciones entre países 12. Variedad de TIC 13. Tratados de Libre comercio 14. Reconocimiento del sector textil colombiano en otros países 15. Crecimiento del sector textil y de confecciones 16. Mayor inversión en el país 17. Estabilidad en los precios 18. Colombia mercado potencial	1. Recesión económica en Europa 2. Disminución de las exportaciones colombianas 3. Disminución del ingreso per cápita 4. Altas tasas de interés 5. Fluctuación de la moneda 6. Alta competencia en el sector 7. Alta tasa de desempleo 8. Baja estabilidad económica 9. Recesión en la economía en EE.UU. 10. Bajo índice de seguridad en el país 11. Aumento de la pobreza

<sup>75</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores, 2008. P. 186

**Cuadro 4. (Continuación)**

<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
1. Estructura organizacional formal	1. Deficiente planeación estratégica a largo plazo
2. Actividades coordinadas entre áreas de la empresa	2. Ausencia de mecanismos de evaluación de desempeño
3. Eficiente dirección de superiores	3. Pocas políticas administrativas
4. Buen desempeño financiero, capacidad de endeudamiento y liquidez	4. Bajo control sobre políticas
5. Personal capacitado y competente	5. Deficiencia en administración y control de inventarios
6. Bajos costos operativos	6. Poca capacitación por parte de la empresa hacía sus empleados
7. Buena infraestructura	7. Motivación a los empleados
8. Equilibrio entre capacidad instalada vs empleada	8. Percepción de la empresa por parte del personal
9. Proceso de selección efectivo	9. Servicio Postventa
10. El personal tiene todas las garantías laborales	

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de los análisis realizados en los capítulos 7 y 8 del presente documento.

Para el cuadro 4 anterior donde se muestran las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se plantearon diferentes estrategias que se muestran a continuación.

**Cuadro 5. Estrategias DOFA**

<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
Integrar los procesos críticos de la organización en el Sistemas de Información para optimizar tiempo y recursos	Buscar alternativas de exportaciones a destinos estables // Investigación de mercado, Crecimiento en Colombia
Aprovechar la estructura actual para implementar la Norma ISO para así incursionar de manera efectiva en mercados internacionales a través de una estructura organizacional sólida	Incursionar en nuevas líneas de producto, publicidad, servicio postventa, diferenciadores
Continuar el crecimiento en el país ampliando la presencia a más ciudades.	Diseñar productos para diferentes segmentos económicos // Línea económica
Aumentar presencia en la mente del consumidor (top of mind) // Publicidad Dirigida por segmento // Fortalecer presencia en el E-Commerce	Fortalecimiento al Recurso humano (sentido de pertenencia, plan carrera, actividades de esparcimiento)
Mejorar los productos actuales e innovar con nuevas líneas o extensiones de producto // Implementación de un Dpto. de Investigación y Desarrollo	
Incursionar en nuevos mercados	
Integrar procesos críticos al Sistema Información.	
Mejorar ambiente de trabajo // Capacitaciones, charlas	
Fortalecimiento del recurso humano // Plan Carrera, capacitaciones	
Mejorar eficiencia y eficacia en los procesos productivos// Centro de abastecimiento, Ampliar capacidad, Diversificación de líneas (aprovechar bajos costos)	

**Cuadro 5. (Continuación)**

<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Darle continuidad a los procesos actuales de planeación estratégica	Darle continuidad a los procesos actuales de planeación estratégica
Estructuración en los diferentes procesos claves de la Organización // ISO	Reestructuración del departamento de servicio Postventa, mejorar tiempos de entrega
Integración de la información en el sistema de información, Estructurar procesos, // ISO	
Fortalecimiento del recurso humano // Plan Carrera, capacitaciones (Presenciales, Online)	
Fortalecimiento del Clima laboral // Capacitaciones, ajuste de cargas laborales, ajuste salarial, bonificaciones	
Brindar un valor agregado a través de un óptimo servicio postventa // Creación de un Dpto. de Servicio al Cliente	

**Fuente:** Elaboración propia.



## 10 DISEÑO PLAN ESTRATÉGICO

Para diseñar el Plan Estratégico 2012 - 2014 de la empresa Confecciones Salome, se empezará por el direccionamiento estratégico, definiendo o redefiniendo, misión, visión y valores corporativos; después, se definirá el Marco estratégico, con los objetivos, estrategias y políticas; y por último, se definirá el plan de acción.

### 10.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Los elementos que conforman el direccionamiento estratégico de una empresa, son fundamentales para saber a dónde quiere llegar y como lo quiere lograr. Definir claramente el propósito organizacional, es por donde debe empezar cada empresa, pero además ir más allá para sustentar las razones por las que quiere estar en el mercado.

**10.1.1 Formulación de la misión.** Para la reformulación de la misión primero se debe evaluar la misión actual de la empresa, para definir si se quieren o se deben hacer cambios, de acuerdo a la posición y el camino que quiere la empresa.

**Misión Actual.** “Somos una organización orgullosamente Colombiana dedicada a la creación de prendas modeladoras utilizadas para mejorar, recuperar y estilizar la figura humana. Empleando en nuestros productos los mejores procesos de calidad y servicio garantizamos superar las expectativas de nuestros clientes y la rentabilidad de la empresa; además contribuimos socialmente al desarrollo de la región en la generación de empleos a personas mayores y cabezas de familia.”

En acuerdo, con el gerente administrativo se deja la misión como está desde el principio, pues sigue los parámetros y criterios que la empresa busca y por el camino que quiere irse. Además, de cumplir con los criterios planteados por Fred David, donde se identifica el producto, el mercado y la cobertura. Se hace un mínimo cambio en una frase al final de la misión.

**Cambio.** Somos una organización orgullosamente colombiana dedicada a la creación de prendas modeladoras utilizadas para mejorar, recuperar y estilizar la figura humana. Empleando en nuestros productos los mejores procesos de calidad y servicio, garantizamos superar las expectativas de nuestros clientes y la rentabilidad de la empresa; además contribuimos socialmente al desarrollo de la

región en la generación de empleos a personas mayores y mujeres cabeza de hogar.

**10.1.2 Formulación de la visión.** Al reformular la visión, al igual que la misión, primero se evalúa la actual de la empresa y después hacer los respectivos cambios.

**Visión Actual.** “Nos vemos en el 2010 como la empresa líder en el renglón de las confecciones de prendas modeladoras en el mercado regional con fuerte visión exportadora; con una infraestructura organizacional orientada al mercado, ofreciendo innovación permanente a través de la investigación y creación de nuevos productos.”

La visión actual está obsoleta, pues ya van dos años desde que debió haberse cumplido y actualizado; la visión actual logró cumplirse en gran parte, y por esto debe ser actualizada. En una reunión realizada con el asistente de gerencia, se propone la visión y es aceptada por el gerente administrativo.

**Visión Propuesta.** Continuar siendo una empresa líder en el mercado nacional en la confección y comercialización de fajas modeladoras, post-quirúrgicas, e incursionar en el mercado de jeans levanta cola; ampliando nuestra participación a nivel internacional, mediante la aplicación y utilización de los mejores materiales, estamos haciendo ingentes esfuerzos en nuestras áreas de atención al cliente, investigación y desarrollo de nuevos productos, asociada a la colaboración de un gran equipo humano lleno de virtudes y valores, con el fin de garantizar un excelente control y mejoramiento del nivel de calidad de nuestro producto final.

**10.1.3 Valores.** “Los Valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción.”<sup>76</sup> Los valores que se definieron para la empresa, son los que fortalecen la relación de la empresa con los empleados, los clientes, los socios, proveedores, etc.; refuerzan la ventaja competitiva de la empresa y mejorar las debilidades.

Estos valores propuestos surgen de una reunión realizada con el asistente de gerencia y aprobados por la gerencia administrativa.

---

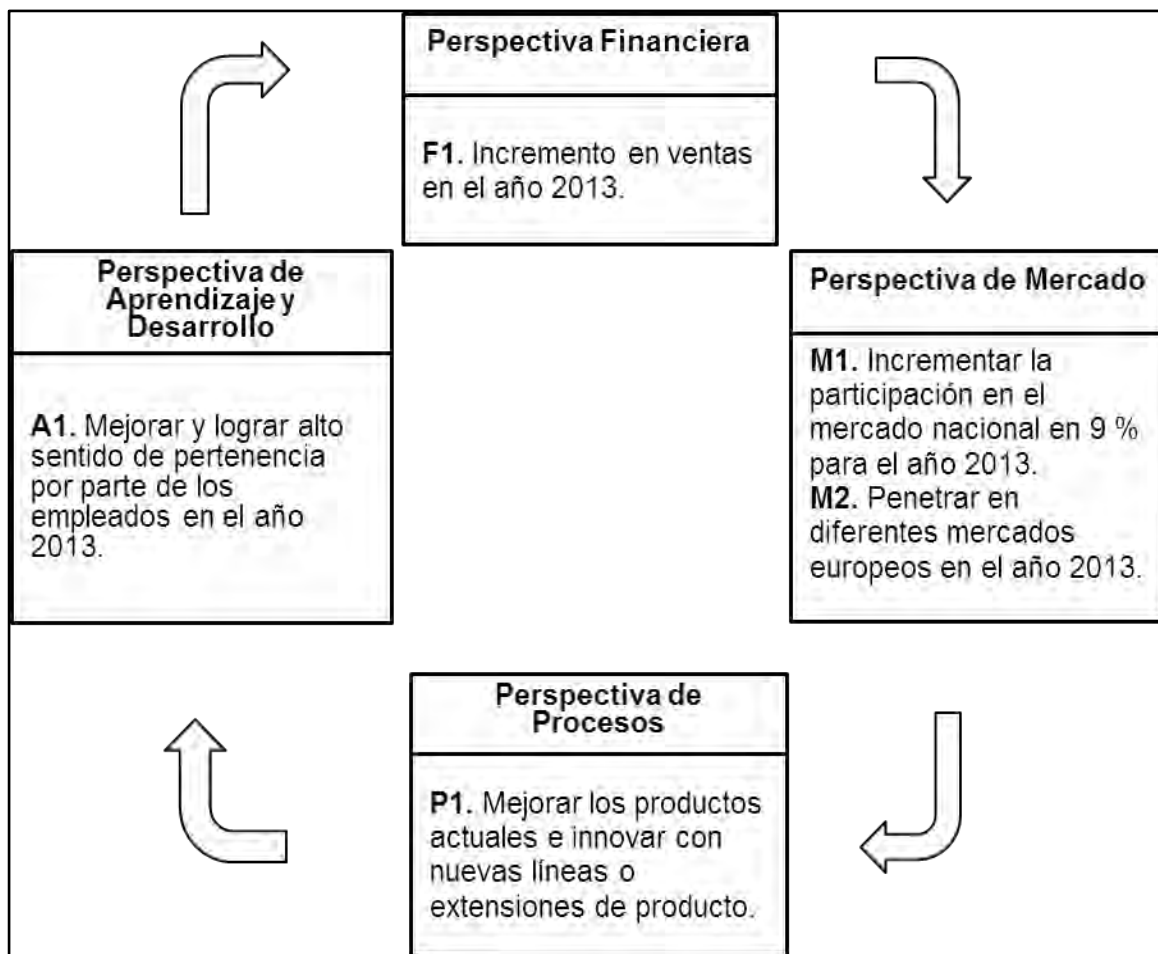
<sup>76</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores, 2008. P. 116

- **Integridad:** Trabajo claro y honesto, que crea una relación confiable con las personas dentro y fuera de la organización.
- **Respeto:** Transparencia y confiabilidad en nuestras operaciones hacia empleados y la comunidad en general.
- **Innovación:** Disposición para el mejoramiento continuo de los productos y servicios ofrecidos.
- **Responsabilidad:** Compromiso con nuestro proceso con los agentes involucrados con la empresa, socios, empleados, proveedores y medio ambiente.
- **Orientación al cliente:** Análisis y satisfacción de las necesidades de los clientes para mantener y fortalecer relaciones.

## 10.2 MARCO ESTRATÉGICO

A partir de la misión, visión y valores propuestos anteriormente, se plantean los objetivos, las estrategias y las políticas que se pretende empiecen a regir la empresa con el plan estratégico propuesto. Este marco estratégico propuesto se verá expuesto a partir de matrices tomando como base la tarjeta de control de Balance Scorecard.

**Figura 23. Perspectivas**



**Fuente:** Elaboración propia.

Para dar cumplimiento a los objetivos mencionados en la figura 23, se proponen unas tácticas que corresponden a las estrategias planteada en la Matriz DOFA (Ver página 92, Cuadro 4), relacionadas con los objetivos generales de cada perspectiva, cada uno de estos acompañados por una política empresarial. Esta propuesta se puede ver en la siguiente tabla:

**Cuadro 6. Perspectivas, Tácticas y Políticas**

	PERSPECTIVAS	TÁCTICAS	POLÍTICAS
FINANCIERA	F1. Incrementar las ventas 15% en el año 2013	Incrementar las ventas en el país ampliando la presencia de la empresa en más ciudades.	Verificar los resultados comerciales en conjunto con la fuerza de ventas, atendiendo con los marcos legales y estatutarios.
			Presentar los presupuestos y planes operativos hasta el 30 de noviembre.
MERCADO	M1. Incrementar la participación en el mercado nacional en 9% para el año 2013.	Segmentar el mercado actual y realizar una investigación de mercados que permita identificar nichos en los cuales no se esté incursionando.	Brindar trato justo y comprometido a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
	M2. Penetrar en diferentes mercados europeos en el año 2013.	Identificar posibles mercados europeos en donde la empresa encuentre oportunidades claras de comercializar sus productos en segmentos determinados por la gerencia.	
PROCESOS	P1. Mejorar los productos actuales e innovar con nuevas líneas o extensiones de producto.	Integrar procesos críticos al Sistema de Información.	Garantizar la satisfacción permanente de nuestros clientes y sus necesidades, brindando disponibilidad de los productos siempre con la más alta calidad.
	P2. Integrar procesos críticos al Sistema de Información.	Diversificación de líneas de producto, aprovechando bajos costos.	
		Reestructuración de procesos claves de la organización.	
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	A1. Mejorar y lograr alto sentido de pertenencia por parte de los empleados en el año 2013.	Realizar una evaluación del clima laboral, que permita dar un diagnóstico claro sobre la situación actual de los colaboradores, y así plantear un plan de mejora.	Brindar condiciones óptimas de trabajo para nuestros empleados, contribuyendo al desarrollo de la persona encaminado al logro de la estrategia empresarial.
		Fortalecer el Recurso Humano, invirtiendo en capacitación del personal, apoyando el plan carrera y actividades de esparcimiento.	

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro 6 de tácticas y políticas, se observa que conforme a lo planteado para lo que serán los objetivos estratégicos, se plantean las tácticas que será la forma de darle cumplimiento a los objetivos y las políticas que dan respuesta a las perspectivas financiera, de mercado, de procesos y de aprendizaje y desarrollo.

Para el desempeño de dichas tácticas se plantean actividades iniciativas que se deben realizar para llegar al logro de los objetivos plateados. Cada iniciativa viene acompañada de un indicador que servirá para medir los resultados de las estrategias y si se cumplen o no. Este cuadro se puede ver en la siguiente hoja, donde se menciona el nombre del indicador que más adelante será descrito detalladamente.

**Cuadro 7. Actividades Iniciativas**

	PERSPECTIVAS	TÁCTICAS	INICIATIVAS	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR	RESPONSABLE
<b>FINANCIERA</b>	F1. Incrementar las ventas 15% en el año 2013	Incrementar las ventas en el país ampliando la presencia de la empresa en más ciudades.	Buscar posibles mercados en el país para abrir punto de venta o distribución del producto.	Llegar a ciudades del país a las que no llega el producto.	Margen bruto de utilidad	Contador
<b>MERCADO</b>	M1. Incrementar la participación en el mercado nacional en 9% para el año 2013.	Segmentar el mercado actual y realizar una investigación de mercados que permita identificar nichos en los cuales no se esté incursionando.	Evaluar la posibilidad de ofrecer franquicias.	Aumentar la presencia en el mercado.	Participación total en el mercado.	Gerencia de Ventas y administrativa
			Diseñar productos dirigidos a diferentes segmentos económicos.	Aumentar la presencia en el mercado.	Crecimiento en Ventas	Gerencia / Producción
		Fortalecer la presencia en las redes sociales y todo lo relacionado con el E-Commerce.	Hacer más publicidad por las redes sociales y crear una relación con posibles clientes.	Aumentar la presencia de la marca en la mente del consumidor (Top of Mind).	Niveles de penetración de marca.	Gerencia de Ventas.
					Imagen de la marca.	Gerencia de Ventas.

**Cuadro 7. (Continuación)**

	<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>INICIATIVAS</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>MERCADO</b>	M2. Penetrar en diferentes mercados europeos en el año 2013.	Identificar posibles mercados europeos en donde la empresa encuentre oportunidades claras de comercializar sus productos en segmentos determinados.	Realizar una investigación del mercado europeo.	Llegar a mercados potenciales en Europa.	Desarrollo de nuevos mercados.	Firma de investigación de mercado
			Buscar alternativas de exportación a posibles destinos europeos.	Llegar mercados potenciales en Europa.	Importancia de nuevos mercados.	Gerente de Ventas / Comercio Exterior.
<b>PROCESOS</b>	P1. Mejorar los productos actuales e innovar con nuevas líneas o extensiones de producto.	Integrar procesos críticos al Sistema de Información.	Integrar los procesos de la organización al CG1.	Mejorar los procesos y optimizar tiempo y recursos.	Índice costo beneficio.	Gerencia administrativa
		Diversificación de líneas de producto, aprovechando bajos costos.	Crear un departamento de Investigación y desarrollo.	Conocer las nuevas tendencias del mercado de fajas.	Inversión en programas de investigación y desarrollo.	Gerencia administrativa
		Reestructuración de procesos claves de la organización.	Reestructurar del dpto. de servicio post-venta.	Mejorar el tiempo de respuesta a los clientes.	Índice de cumplimiento de despachos y entregas prometidas completas.	Gerencia administrativa

**Cuadro 7. (Continuación)**

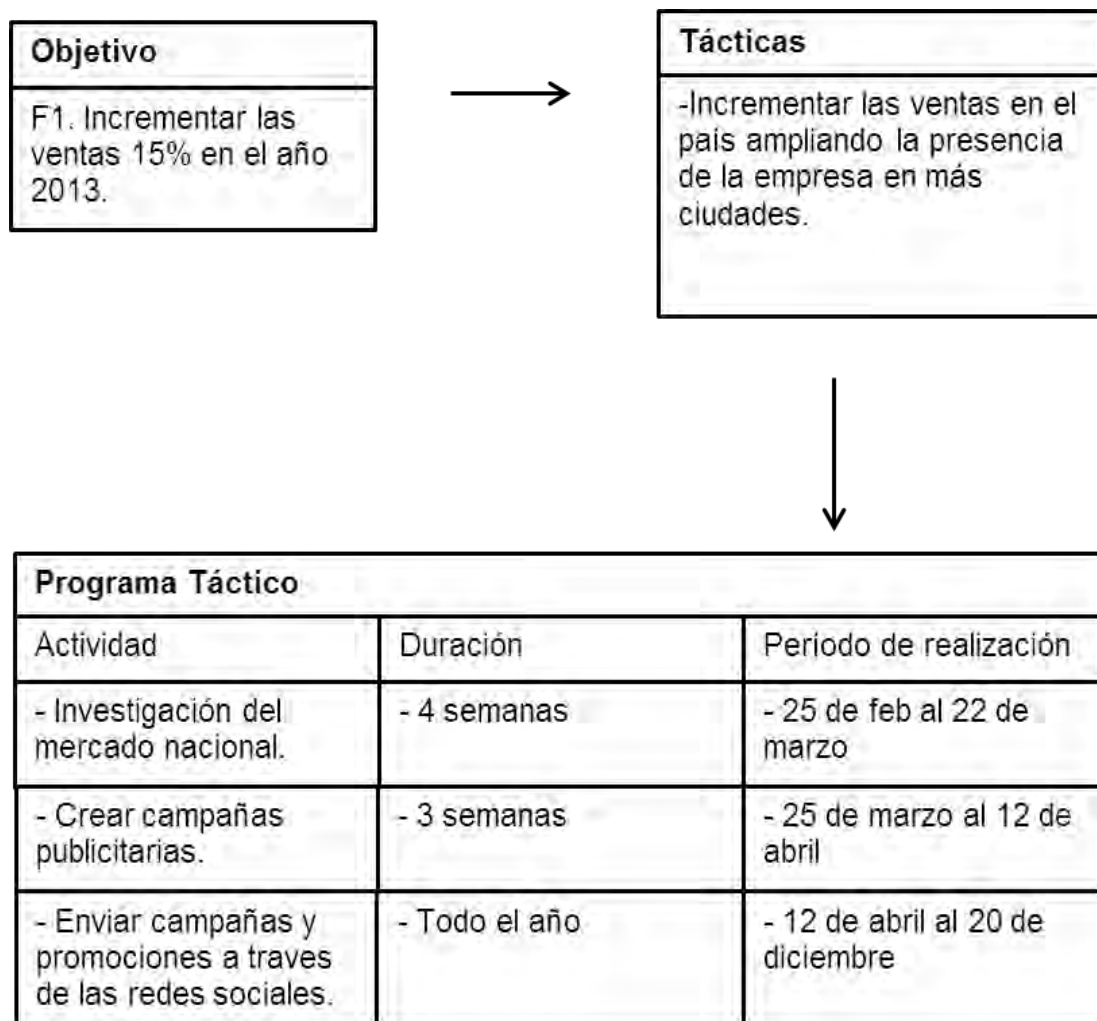
	PERSPECTIVAS	TÁCTICAS	INICIATIVAS	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR	RESPONSABLE
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	A1. Mejorar y lograr alto sentido de pertenencia por parte de los empleados en el año 2013.	Realizar una evaluación del clima laboral, que permita dar un diagnóstico claro sobre la situación actual de los colaboradores , y así plantear un plan de mejora.	Evaluación del clima laboral.	Mejorar y fortalecer el clima y la cultura laboral.	Clima laboral.	Recursos Humanos
			Evaluar las cargas laborales de los empleados.	Equilibrar las cargas laborales de los empleados para optimizar el trabajo.	Nivel de competencia de empleados.	Recursos Humanos
		Fortalecer el Recurso Humano, invirtiendo en capacitación del personal, apoyando el plan carrera y actividades de esparcimiento .	Brindar capacitaciones a los empleados.	Fortalecer las competencias de los colaboradores.	Inversión en formación por empleado.	Recursos Humanos

**Fuente:** Elaboración propia.

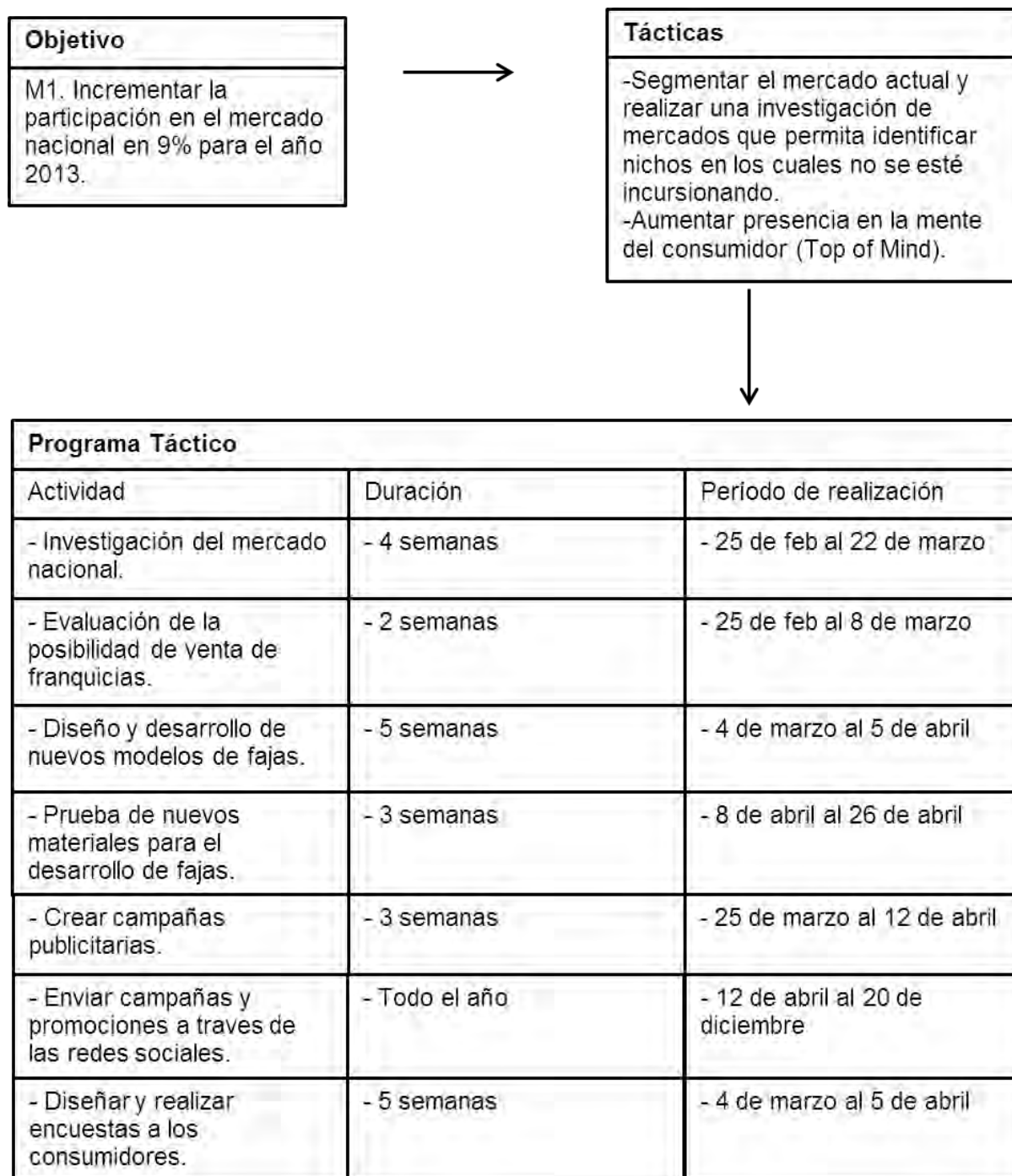
Para las iniciativas mencionadas en el cuadro 7 deben tener unas actividades específicamente programadas en cómo se van a realizar y cuánto tiempo aproximado va a tomar en llevarse a cabo. Por lo que a continuación se resumen estas actividades por cada objetivo planteado.



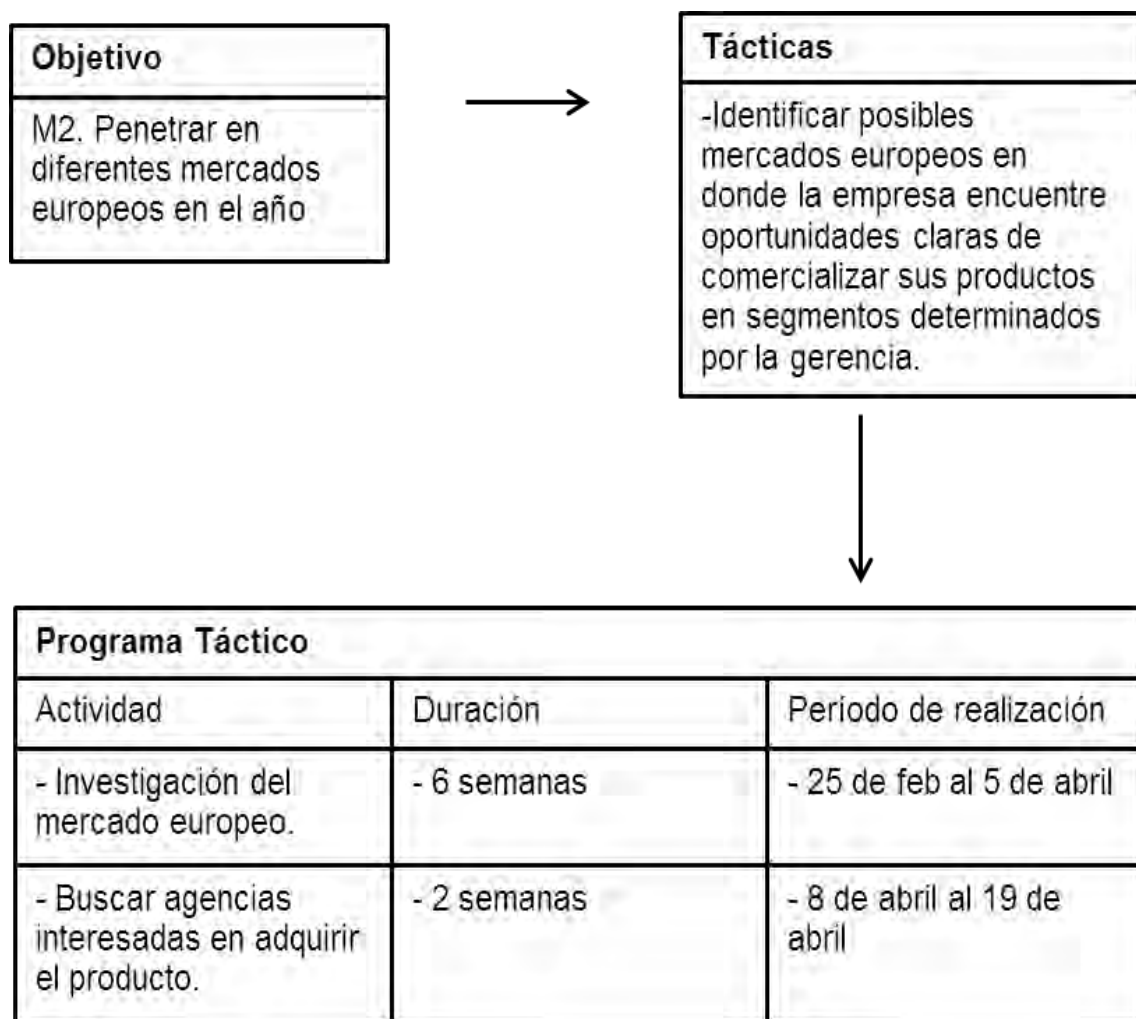
**Figura 24. Actividades Objetivo 1**



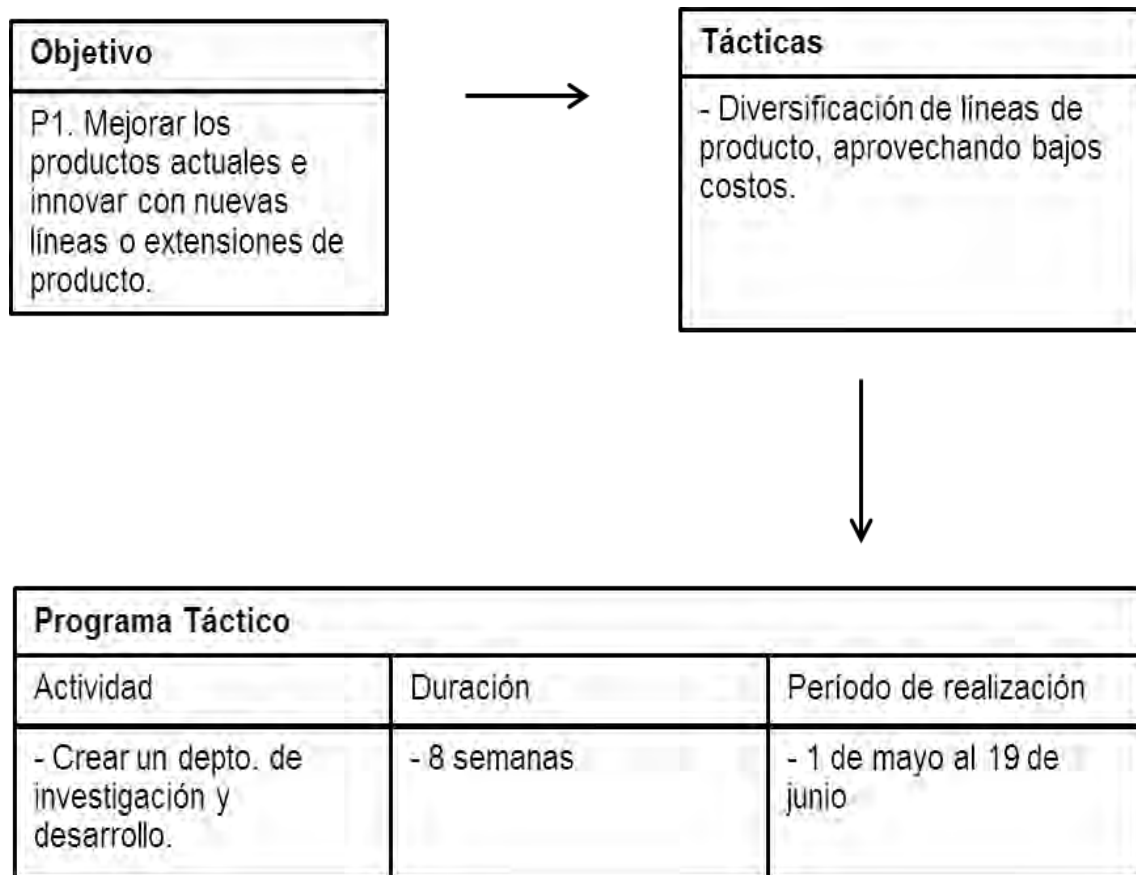
**Figura 25. Actividades Objetivo 2**



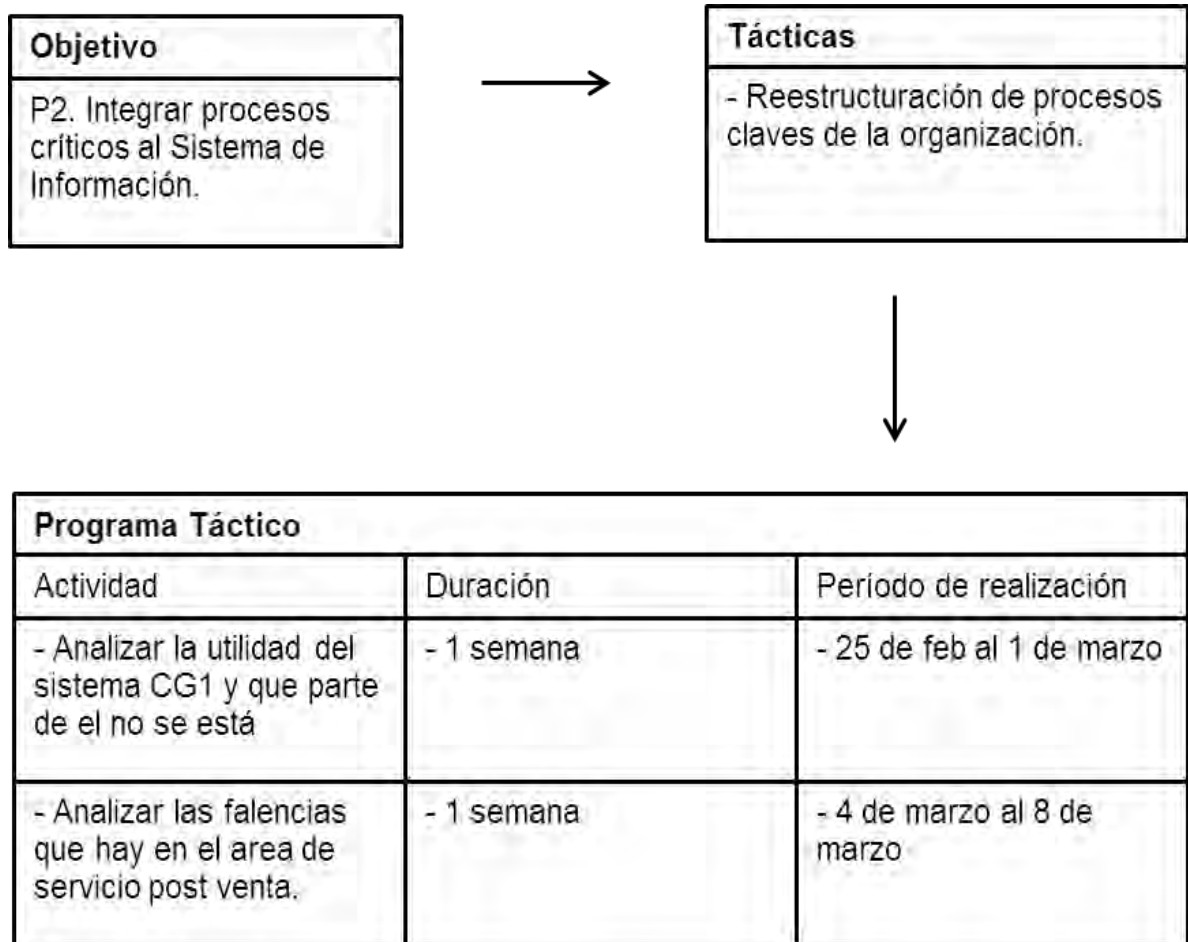
**Figura 26. Actividades Objetivo 3**



**Figura 27. Actividades Objetivo 4**



**Figura 28. Actividades Objetivo 5**



**Figura 29. Actividades Objetivo 6**



Estas actividades deben ser realizadas por las personas responsables del área y mencionadas en la tabla, está sujeta a cambios de acuerdo al tiempo y a adicionarle tareas que vean que ayuden al proceso de planeación.

## 11 MEDIDAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

En este capítulo se recomiendan los indicadores de gestión que dan respuesta al control que se debe ejercer sobre los objetivos, estrategias y políticas planteadas en los capítulos 9 y 10, para su debido seguimiento y control. De acuerdo al cuadro en la página, donde se detallan los indicadores para cumplir cada objetivo.

Los mecanismos de control son una parte importante en la planeación estratégica, ya que permite evaluar el desempeño y desarrollo de los objetivos y estrategias y definir si están funcionando o no, por lo que permite tomar correctivos y plantear mejoras en el plan de acuerdo a los resultados. Lo anterior se hará con los indicadores de gestión que ayudan y se acomodan perfectamente a lo que el plan requiere.

En los cuadros siguientes se podrá ver los indicadores propuestos para cada iniciativa de los objetivos, pero también se dejarán propuestos otros indicadores de gestión que servirán para medir otros procesos de la empresa, al igual que políticas que la empresa no tiene y que deben quedar expuestas para el mejor desarrollo de este proyecto.

**Cuadro 8. Indicadores de gestión**

	PERSPECTIVAS	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD	FRECUENCIA	FUENTE
<b>FINANCIERA</b>	F1. Incrementar las ventas 15% en el año 2013	Margen bruto de utilidad	Utilidad bruta / Ventas	Porcentaje	Mensual	Estado de Resultados
<b>MERCADO</b>	M1. Incrementar la participación en el mercado nacional en 9% para el año 2013.	Participación total en el mercado.	$\left( \frac{\text{Ventas del producto de la empresa}}{\text{Ventas del producto en el sector}} \right) \times 100$	Porcentaje	Anual	Informe de Ventas - Bases de datos del sector CCC.

**Cuadro 8. (Continuación)**

	PERSPECTIVAS	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD	FRECUENCIA	FUENTE
<b>MERCADO</b>	M1. Incrementar la participación en el mercado nacional en 9% para el año 2013.	Crecimiento en Ventas	$\frac{\text{Ventas actuales} - \text{Ventas año anterior}}{\text{Ventas año anterior}} \times 100$	Porcentaje	Anual	Informe de ventas
		Niveles de penetración de marca.	$\frac{\text{Número de establecimientos con marca}}{\text{Total establecimientos susceptibles}}$	Porcentaje	Anual	Informe de ventas
		Imagen de la marca.	$\frac{\text{Número de menciones de marca}}{\text{Total encuestados}}$	Porcentaje	Anual	Encuestas
	M2. Penetrar en diferentes mercados europeos en el año 2013.	Desarrollo de nuevos mercados.	$\frac{\text{Número de mercados nuevos}}{\text{Total mercados nuevos}}$	Porcentaje	Semestral	Informe de ventas exportaciones
		Importancia de nuevos mercados.	$\frac{\text{Negocios en mercados nuevos}}{\text{Negocios realizados}}$	Porcentaje	Semestral	Informe de ventas exportaciones



**Cuadro 8. (Continuación)**

	PERSPECTIVAS	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD	FRECUENCIA	FUENTE
PROCESOS	P1. Mejorar los productos actuales e innovar con nuevas líneas o extensiones de producto.	Índice costo beneficio.	Total costos real / Total costos producción planeada	Porcentaje	Anual	Informe de producción
		Inversión en programas de investigación y desarrollo.	Total ejecutado / Total asignado (ID)	Porcentaje	Anual	Informe de inversión en I&D
		Índice de cumplimiento de despachos y entregas prometidas completas.	Número de pedidos entregados a tiempo y completos / Total de pedidos	Porcentaje	Semestral	Informe de ventas detallando pedidos
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	A1. Mejorar y lograr alto sentido de pertenencia por parte de los empleados en el año 2013.	Clima laboral.	Encuestas clima laboral		Anual	Informe de deserción de empleados
		Nivel de competencia de empleados.	Empleados claves que cumplen estándares de competencia / total de empleados claves x100	Porcentaje	Anual	Resultados en pruebas de capacitaciones
		Inversión en formación por empleado.	Suma de gastos de capacitación y desarrollo / planta promedio	Porcentaje	Anual	Informe de inversiones en capacitación

**Fuente:** Elaboración propia.

## 11.1 INDICADORES DE GESTIÓN Y POLÍTICAS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO

**Cuadro 9. Indicadores**

INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD	EXPLICACION	FRECUENCIA	FUENTE
Liquidez	Activo circulante / Pasivo circulante	Porcentaje	Capacidad para atender las obligaciones de pago a corto sin realizar existencias	Semestral	Balance General
Índice de desempeño	Resultados alcanzados / Resultados planeados	Porcentaje	Mide los resultados obtenidos generales o por área.	Trimestral	Evaluación de desempeño
Rentabilidad del negocio	Utilidad de la empresa / Ventas	Porcentaje	Mide la rentabilidad general de la empresa o por línea de productos.	Trimestral	Estado de Resultados
Rotación de inventarios	Costo de Ventas / días de inventario	Porcentaje	Establece cada cuanto está rotando el inventario y si se está cumpliendo la política de inventarios	Mensual	Informe de Ventas

**Fuente:** Elaboración propia.

Se pretende que los indicadores anteriormente descritos en los cuadros 8 y 9, aporten a la iniciación de la estructuración para lograr la certificación ISO 9001; y sean de gran utilidad para la medición de los objetivos y estrategias planteadas, pues es de muy importante para el desarrollo de la empresa y el control del plan que se pretende se siga para los próximos dos años.

## **11.2 POLÍTICAS GENERALES**

Estas políticas buscan apoyar el alcance de los objetivos estratégicos y se determinan por áreas para mayor cubrimiento de la empresa.

### **Política Comercial**

- Verificar mensualmente los resultados comerciales en conjunto con la fuerza de ventas.
- Identificar trimestralmente las tendencias del mercado para así ajustar las estrategias propuestas.

### **Política Financiera**

- Mantener los niveles de cartera a un máximo de 90 días.

### **Política de RRHH**

- Brindamos condiciones óptimas de trabajo para nuestros empleados

### **Política de Inventarios**

- Mantener la rotación de inventarios a un máximo de 90 días

### **Política de Calidad**

- Garantizar la satisfacción permanente de nuestros clientes y sus necesidades, brindando disponibilidad de los productos siempre con la más alta calidad.

### **Política de Servicio**

- Dar seguimiento al comportamiento de nuestros clientes a través del CRM, para así brindar un servicio acorde a las necesidades reales de los mismos.

### **Política de compras**

- Toda compra se realizara previa cotización de al menos 3 proveedores para garantizar la mejor para la Empresa.
- Las compras se realizan a proveedores que aseguren el mantenimiento, soporte y garantías del producto.

## 12 CONCLUSIONES

Este proyecto sirvió para conocer la situación actual de la empresa Confecciones Salome Ltda., con respecto a los dos entornos importantes en el mercado, que son el externo y el interno; de donde se pudieron determinar varios factores que están afectando o que pueden afectar a la organización, y las oportunidades y correctivos que la empresa puede tomar para contrarrestar sus amenazas. De acuerdo a lo analizado se pudo determinar que:

- La empresa es una organización sólida dentro de un mercado en crecimiento y muy competitivo.
- En el análisis del entorno externo se encontró que las oportunidades más representativas de la empresa se encuentran en la parte cultural y tecnológico.
- En el entorno económico tiene grandes oportunidades, pues la economía del país se está desarrollando positivamente, sobretodo en el sector textil. Sin embargo, en la parte del comercio internacional debe tener cuidado, pues la fluctuación de la moneda extranjera y la crisis en EE.UU. y Europa puede bajar las exportaciones de la empresa.
- El entorno sectorial arrojó que la mayor amenaza para la empresa son las pocas barreras de entrada y por ende, la competencia tiende a ser mayor dentro de un tiempo.
- Las tendencias de las fajas es una gran oportunidad de negocio para la empresa, si se tienen en cuenta las recomendaciones que se brindan de acuerdo a lo que el mercado está pidiendo.
- La competencia directa y más fuerte de Fajas Salome, es Fajas Fájate y Fajas Piel de Mujer, que por la gran similitud en precios, productos, servicios y cobertura, están en la misma línea de competencia y son dos empresas con presencia muy fuerte en el mercado.

- En el análisis interno se encontró que las debilidades en procesos internos pueden ser un gran limitante para aprovechar oportunidades y prevenir amenazas.
- Una de las debilidades de la empresa frente a sus competidores es el servicio post-venta por lo que la organización debe trabajar en ello.
- La ausencia de planeación a largo plazo no permite controlar los procesos productivos y sus recursos tanto humanos, como físicos y financieros.
- La empresa no cuenta con mecanismos de control en los procesos administrativos y productivos, lo que hace que ponga en riesgo el manejo de los recursos de la organización, sobre todo monetarios y físicos.
- La implementación del modelo de planeación estratégica propuesto es una herramienta muy útil para organizar y reestructurar algunos procesos de la empresa y cosechar un buen futuro en el mercado.
- La socialización del plan estratégico con los empleados es fundamental para que la realización de este sea exitoso.

### **13 RECOMENDACIONES**

Es necesario que los directivos tomen en cuenta el plan estratégico para que ayude a administrar de mejor manera sus recursos y proyectarse a un futuro un poco más certero y con más mecanismos y estrategias para aprovechar sus oportunidades y contrarrestar amenazas.

Es importante para la empresa el correcto uso de los elementos de control planteados en este documento para que evalúe los resultados de las propuestas realizadas en el proyecto para la organización.

Se debe trabajar intensamente en el fortalecimiento del clima laboral de la organización, buscando garantizar a los empleados un ambiente de trabajo apto en el cual se desempeñen de manera más eficiente.

Crear un plan de capacitaciones sobre temas claves para el desempeño de los colaboradores, buscando potencializar su crecimiento y su sentido de pertenencia con la organización.

Reestructurar el servicio postventa pensando en la satisfacción de los clientes en todo el país, teniendo como objetivo tiempos de entrega óptimos que garanticen el cumplimiento al cliente.

Sería de gran utilidad para la empresa que busque una persona que ayude a continuar con este plan, con el desarrollo de formatos y el seguimiento de las estrategias.

Es conveniente que la empresa visualice la certificación ISO para los procesos de la empresa, esto haría que sea una empresa más sólida y confiable en el sector en la que se encuentra.

## BIBLIOGRAFÍA

BANCO DE LA REPUBLICA. Comunicado de prensa. Abril 2012. Bogotá D.C. [En línea]. [Consultado julio de 2012] Disponible en Internet: <http://www.banrep.gov.co/sala-prensa/com2012.html>

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. Administración. Un nuevo panorama competitivo. 6 ed. México, D.F.: McGraw Hill. 2005. 585 p.

BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. 2 ed. Santafé de Bogotá: 3R Editores, 1998. 144 p.

BENITEZ, Carlos Humberto. Planeación estratégica Pollos La Maravilla [CD-ROM]. Trabajo de grado Profesional en Ingeniería Industrial. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad Ingeniería, 2005. 1 CD-ROM.

BUREAU OF LABOR STATISTICS. Inflación y precios al consumidor. [En línea]. [Consultado julio de 2012] Disponible en Internet: <http://www.bls.gov/news.release/cpi.toc.htm>

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 8 ed. México: McGraw Hill Internacional. 2007.

DANE. Boletín Censo 2005. Necesidades insatisfechas. [En línea]. [Consultado julio de 2012] Disponible en Internet: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/censo/Bol\\_nbi\\_censo\\_2005.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/censo/Bol_nbi_censo_2005.pdf)

DANE. Mercado Laboral. [En línea]. [Consultado julio de 2012] Disponible en Internet: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_sexo\\_ene\\_mar\\_12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_sexo_ene_mar_12.pdf).

DAVID, Fred R. Administración Estratégica. 5 ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. 355 p.



DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Balance Sector Industrial 2011. [En línea]. [Consultado julio de 2012]. Disponible en Internet: [http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl\\_gbw%3D&tabid=1436](http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436)

El colombiano. [En línea]. [Consultado julio de 2012]. Disponible en Internet: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/M/mas\\_inversion\\_en\\_tecnologia/mas\\_inversion\\_en\\_tecnologia.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/M/mas_inversion_en_tecnologia/mas_inversion_en_tecnologia.asp).

ESTRADA GONZALEZ, Álvaro José. Análisis del sistema de costeo de Confecciones Salome Ltda. Pasantía institucional para optar al título de profesional en Administrador de Empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Departamento de Ciencias Administrativas, 2010.

GARCIA HERRERA, Iván Darío. Desarrollo de una Planeación estratégica para la cadena productiva de servicios médicos especializados de estética del Valle del Cauca. [CD-ROM]. Trabajo de grado Profesional en Administración de Empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Departamento de Ciencias Administrativas, 2007. 1 CD-ROM.

JONHSON Gerry; SCHOLLES Kevan y WHITTINGTON Richard. Dirección Estratégica. 7 ed. Madrid: Pearson Education, 2006. 712 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Cuadro de mando integral. 2ed. Colombia: Editorial Planeta Colombiana S.A., 1996. 321 p.

KOONTZ, Mary; WEIHRICH, Heinz. Administración. 11 ed. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana. 2001. 796 p.

KOONTZ, Mary; WEIHRICH, Heinz. Administración. 12 ed. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana. 2004. 804 p.

MENDEZ A., Carlos E. Metodología. 2 ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A., 1988. 171 p.

Ministerio TIC. [En línea]. [Consultado julio de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.mintic.gov.co/index.php/quienes>.

MOSQUERA, Paola Ximena. Plan Estratégico para la empresa Frutícola Las Delicias. [CD-ROM]. Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Departamento de Ciencias Administrativas, 2007. 1 CD-ROM.

NACIONES UNIDAS. Situación y perspectivas de la economía mundial 2012. [En línea]. [Consultado julio de 2012] Disponible en Internet: <http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/index.shtml>

PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Ediciones B Argentina s.a., 1991. 1025 p.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Informe Nacional. [En línea]. [Consultado julio de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=aEa020081--&s=a&m=a&e=D&c=02008>

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 10 ed. Bogotá, D.C.: 3R Editores, 2008. 420 p.

STEINER, George A. Planeación estratégica. 17 ed. México: Continental S.A. de C.V., 1994. 366 p.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND III, A.J. Dirección y administración estratégicas. 5 ed. México, D.F.: McGraw Hill. 1994. 1034 p.